全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

HOW TO CHANGE MINDS

THE ART OF

INFLUENCE WITHOUT MANIPULATION

如何改变思维

影响他人的艺术

(美)罗布·乔尔斯 著
路本福 译



九州出版社
JIUZHOUPRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何改变思维

影响他人的艺术

(美)罗布·乔尔斯 著
路本福 译


九州出版社
JIUZHOUPRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

如何改变思维 / （美）乔尔斯著；路本福译. —北京：九州出版社，2014.6
书名原文：How to change minds:the art of influence without manipulation
ISBN 978-7-5108-3016-7

Ⅰ. ①如… Ⅱ. ①乔…②路… Ⅲ. ①思维方法 Ⅳ. ①B804

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第121536号

Copyright©2013 by Rob Jolles
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

著作权登记号：01-2014-3504

如何改变思维

作　　者　罗布·乔尔斯　著　路本福　译
出版发行　九州出版社
出 版 人　黄宪华
地　　址　北京市西城区阜外大街甲35号(100037)
发行电话　（010）68992190/3/5/6
网　　址　www.jiuzhoupress.com
电子信箱　jiuzhou@jiuzhoupress.com
印　　刷　三河市中晟雅豪印务有限公司
开　　本　870毫米×1230毫米　32开
印　　张　7.75
字　　数　100千字
版　　次　2014年7月第1版
印　　次　2014年7月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-5108-3016-7
定　　价　28.00元

★ 版权所有　侵权必究 ★

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

献给

辛勤于成功系统培训事业、

专注于引进和翻译优秀版权项目，

鞠躬尽瘁、死而后已的赖伟雄先生。

我们永远怀念您！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推荐书评

“也许，我们的意图只是想影响别人，但如何才能避免不经意间跨入操纵对方的境地呢？罗布·乔尔斯会告诉你怎么做。他是一名广受欢迎的演讲家，在销售和培训领域拥有丰富的从业经历。罗布不仅是研究影响艺术的专家，他在人性研究方面同样造诣颇深。本书能让读者学会以合乎伦理道德的方式说服他人，它讲述的是影响而非操纵的艺术。如果你想用正确的方式改变他人的心意，阅读本书无疑是一个正确的选择。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《信任工作》的作者

“这本书能够带你踏上一段神奇的旅程，它会告诉你如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

何才能更有效地说服别人。它已经超越了传统的销售边界，所有需要影响他人行为的人都因此从中受益，乔尔斯已经把这些技巧传到了他们的心中，传到了他们的脑海里。”

——布莱恩·特雷西，《吃掉那只青蛙》的作者

“最有智慧和最注重伦理道德的销售培训师追寻的是跟心理治疗师一样的目标：帮助他们的客户做出改变，进而帮助他们获得自己梦寐以求的成功。罗布·乔尔斯的方法会告诉你如何做到这一点。”

——克利夫·艾尔斯博士，临床心理治疗师

“学习如何影响他人的行为，这是司法界所有从业人员都应该熟练掌握的技巧。这也是一个强大的工具，每当我们前去处理劫持人质或者集体抗议事件时，我们都会使用这个工具。本书能够帮助司法界的从业人员更好地完成自己的日常工作，我会鼓励我的所有同事都阅读此书。”

——比尔·索珀，
马里兰州卡尔弗特郡警长办公室助理指挥官

“罗布·乔尔斯再次洞察到销售流程中的微妙元素，这些元素此前从来没人看到，他还为读者介绍了一些具体的行动，专业的销售人员完全可以借助这些行动提升自己的销售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业绩。我们会向自己的会员推荐这本书。”

——弗雷德·戴尔蒙，
卓越销售与业务发展研究院联合创始人

“作为销售人员，我们经常发现自己游走在‘营造紧迫感’和‘咄咄逼人’的分界线边缘。前者对于任何销售人员来说都至关重要，而后者却可能带来灾难性的后果。罗布·乔尔斯对这条薄如蝉翼的分界线进行了深入探究，然后为我们提供了一个看待问题的独特视角。在销售人员的世界里，这无疑是用来区分明星和失败者的基因。”

——吉姆·沃尔夫，TeleVox软件公司负责销售业务的副总裁

“在现今这个繁忙的、科技导向的世界里，没有道德指南的说服是非常普遍的沟通方式，充满诱惑的陷阱和忽悠人的政治说辞取代了真正的对话。丰富的从业经历、清晰的表达和教授人际关系课程的经验给了罗布敏锐的洞察力，正因如此他才写出了这本书，我向所有在这个话题上寻求答案的人推荐这本书。”

——小罗伯特·弗兰克·穆勒，百达灵证券公司首席执行官

“在过去的几十年里，罗布教会了很多人如何去影响他人的行为，罗布在本书中教授的方法和课程早已被证明百试

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不爽。不论你是为客户提供咨询服务，或者围绕某项交易进行谈判，或者是领导一个团队，或者是跟你的小孩沟通，这些技巧统统适用！”

——格林·M.凯科维，全球宏观资产管理公司经营合伙人

“罗布依据我们的思维模式创造了一个全新的体系，如果我们允许，这个体系不仅能够改变我们与客户的互动方式，而且完全有能力让我们的婚姻和友谊变得更加牢固。自从接触到罗布的概念后，我在聆听、理解和影响他人方面的能力就有了焕然一新的改观。”

——尼克·海伍德，美国教师退休基金会财富管理顾问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

How to Change Minds:

The Art of Influence without Manipulation

Rob Jolles

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谨以此书献给有史以来最伟大的销售员。他是一个能在瞬间改变他人心意的男人，也是一名技艺娴熟的外科医生。我学到的一切，都是跟他学的；我所写的一切，都是为他写的。施乐公司教会了我如何去做销售，而他让我明白了为什么要做销售。他就是我的父亲，莱恩·李·乔尔斯。我永远都不会忘记你的声音和你的教诲，我爱你，老爸。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

序　言

如果我告诉你一种改变他人心意的方法，而且有十足的把握确保这个方法能够最大限度提高你说服他人做出改变的成功率，你会不会立即跳出来抓住这个机会，好好学习这些技巧？先做几个深呼吸，认真考虑一下，因为我的确能够做到这一点。不过，这里面也暗含着一个陷阱。在你学习如何改变他人心意的技巧时，你必须肩负起道德责任。正如富兰克林·德拉诺·罗斯福、温斯顿·丘吉尔甚至是史丹·李等人所言：

能力愈强，责任愈大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于你即将在本书中读到的内容，我觉得有两件事情是肯定的。第一，你会发现一个可重复、可预测的流程，该流程可以为你提供改变他人心意的最佳机会。第二，你会发现自己正漫步在一条薄如蝉翼的分界线边缘，线的一边是影响，跨过去就是操纵。有时候，这两个词之间的界线实在过于微妙，两者的区别可能仅仅取决于一个人的主观意图，此外再无其他不同。

我的工作不仅仅是教你如何改变他人的心意，而且还要帮你理清影响和操纵之间的界限。为了达到这些高尚的目标，本书教授的方法必须满足四个基本要求：（1）它必须适用于所有人；（2）它必须合乎伦理道德；（3）它必须是可以衡量的；（4）它必须是你真正相信的东西。

它必须适用于所有人

在过去的近30年里，我一直在向人们传授销售技巧，并把这些技巧传递给那些不以销售为生的人。这么多年的经验告诉我，说服这个话题很容易就会让人感到紧张。在谈及这个话题之前，你必须考虑并解决两个疑问。

第一个疑问：是否只有销售人员才会用到这些技巧？如果再重复“每个人都是销售”这句话显然过于老套，因为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

句话你很可能已听过太多遍了。然而，对于很多人来说这个疑问依然会在他们的脑海中萦绕，比如那些只想运用销售技巧应付孩子的人，或是想要说服好友改变想法或行为的人，或是想要改变团队协作方式的经理人。

对于专业的销售人员来说，我们即将阐释的流程的确既实用又有效。然而，在过去的几十年里，我还为其他行业的人举办过研修班，向他们传授销售技巧，比如美国宇航局的工程师、人质谈判专家、艺术家、家长团体等等。由此我也了解到，并非只有靠销售为生的人才需要学习改变他人心意的技能。事实上每个人都应该对影响的艺术有所了解。

第二个疑问：要想有效地影响他人，你是否必须具备特定的天赋？这个问题还有各种不同的问法，比如说，“你是天生的销售员吗？”或者“任何人都能做到吗？”可是，无论你如何措辞，这个问题的本质始终是不变的，人们真正想问的是：“我能学会吗？”如果说每次有人问我这个问题时我都能得到一枚五分的硬币，那么，我必须得说，我肯定已经积累了一大罐五分的硬币了！

起初，我也不知道如何解答这个疑问，直到有一天，我有幸遇到了有史以来最伟大的销售员之一。他并不是什么畅销书的作者（我对这个群体再了解不过了）。相反，他是一个非常安静、相当谦逊的人，他的名字叫本·费尔德曼。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这只不过是风格问题

你可能也没听说过他，所以我先为你介绍一下。1979年，我从大学毕业后进了纽约人寿保险公司，当时本是整个保险行业最顶尖的业务员。事实上，说他是业界最顶尖的业务员并不贴切。他应该是这个行业的主宰，一生卖出的寿险总额高达16亿美元。在将近25万名寿险业务员当中，排名前九的保险经纪人取得的销售业绩彼此非常接近，但本是一个例外，他的销售额竟然是排名仅次于他的竞争对手的三倍。

我以前从没见过本，在我的想象中，他应该是一个性格开朗的高大男人，应该很有气场，嗓音浑厚有力。我想我应该是把自己脑海中优秀销售人员具备的所有优点和特质都集中到了本的身上。直到有一天，我有幸见到了他本人。就从那一天起，他彻底改变了我的人生。

本·费尔德曼身高约五英尺三英寸，块儿头挺大，留着喜剧电影《三个臭皮匠》（*The Three Stooges*）中赖利那样的发型，说起话来明显口齿不清。这个形象跟我想象中的本简直大相径庭。然而，顷刻之间，我就被本·费尔德曼的独特风格深深地吸引了。那些成功的销售员所具备的传统优势，本一项也没有，但他一直恪守自己的风格，运用自己的长处，成为了业界的巨人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就在那一刻，我得到了人生中有关个人风格最宝贵的启示。我不可能成为本·费尔德曼，但我可以把关注的焦点放在他的技巧上，我可以不断地问自己："我应该如何做才能练就我自己的独特风格？"我的个人风格是什么？我的长处不是费尔德曼的长处，但话又说回来，费尔德曼的优势也不是我的优势。

当时我只是一个21岁的毛头小伙子，正试图在销售的世界里找到自己的立足之本，费尔德曼不仅仅启发了我，而且也向这个世界传递了一个简单的信息：如果你能够坚守自己的独特优势，并遵循已被证明行之有效的技巧，任何风格的沟通都能够取得成功。

本·费尔德曼于1994年夏天与世长辞，他在生命的最后阶段给世人留下了宝贵的遗赠。遗憾的是，他并没有留下太多有关销售流程的行为准则（一系列可预测的行动）。他实际使用的销售技巧并没有很好地整理归档，他仅有的几次演讲也基本是鼓舞性的，而不是指导性的。然而，在我看来，他留给世人的最宝贵的礼物可能并不是用言语表达的。他用自己的亲身经历告诉我们：如果你能够坚守自己的个人风格，你也可以成就自己的伟大梦想。"是不是所有人都能做到这样？"绝对可以！关键是要把自己的风格和技巧区别开来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它必须合乎伦理道德

在我们继续探究如何改变他人心意的过程中，还存在着很多的风险。我关注的焦点是我们在这场战斗中面临的道德挣扎。一方面，我们热切地希望能够影响他人做出改变；另一方面，我们又希望自己的个人行为符合既定的伦理道德规范。

在《韦氏词典》中，“伦理”的定义是这样的：“一套道德价值体系。”这里并不存在一大片灰色地带。你要么是在遵循一套道德价值体系，要么不是，就这么简单。可是，果真如此吗？在我们满怀热情地投入时间和精力去改变他人时，面对手头的选择，即便再是出于好意，我们也不免会有所挣扎。

我不想对这种潜在的冲突视而不见，我想要审视一下善良的人们在做正确的事情时到底面临着怎样的挑战。通过这么做，我相信我们就能够摆脱阴影，我们就不会再觉得通过影响技巧改变他人的心意是一件不好的事情。这当然不是坏事儿。事实上，这可能是一个人能对另一个人表达的最大的善意。另一方面，利用操纵技巧改变他人的心意则是一种自私的、卑鄙的行为，这也是我们要从这里谈起的原因所在。

你看，我们大多数人并不会一早醒来、伸个懒腰、冲杯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

咖啡，然后对自己说："知道吗，我今天想干点儿不道德的事儿。"真实的情况远比这要复杂。事实上，一切都始于我们将要介绍的这个词语——"正当理由"。《韦氏词典》对这个词语的定义是这样的："具有证实或防御功能的理由、事实、环境或解释。"

作为一名职业的演说家和一个以人类行为为研究和写作主题的作家，我可以负责任地告诉你：人们并不会从一开始就怀着不道德的目的。可是，在一个有利可图而且有望改变你的整个职业生涯的销售竞赛中，如果胜利近在咫尺，唾手可得，影响和操纵之间的界限就会变得清晰可见。如果你的某位同事的行为改变带给你的利益远远大于带给他或她自己的利益，那条界限会再次呈现。如果再混入一点儿"正当理由"，你很快就能拥有不道德行为的配方了。

你可能会说，影响和操纵之间的界限还是很容易辨认的。可是，我们都有自己的道德门槛。举例来说，如果你在图书馆的桌子上发现了一支别人遗忘的万宝龙钢笔，你会把它交到失物招领处吗？或许会的。现在，让我们加入一点"正当理由"。你曾经参加了一次很有意义的活动，为了表示谢意，活动的主办方送给你一支漂亮的万宝龙钢笔留作纪念，可是，一个月前，你把这支笔给弄丢了，直到现在也没找回来。当你坐在图书馆里，用手指摆弄着别人遗忘的新钢笔时，你依然还会把它交给失物招领处吗？毕竟有人拿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走了你那支漂亮的万宝龙钢笔，难道你不应该把这支笔留下取而代之吗？看起来好像也很公平嘛。这就是我所谓的“正当理由”。

我有一个特别的客户，该客户旗下有650多名测谎专家。我从这些专家那里得知，无论犯了什么罪，嫌犯在招供的时候总会千方百计为自己辩解。“我知道我拿了那笔钱，可是我有两笔学费需要支付啊，失主的钱多得都不知道该怎么花了，而且他的保险箱竟然是开着的！”我知道你和我对此都心知肚明，这种行为显然就是盗窃。可是，嫌犯在招供时为自己找到了一个正当的理由，并把它作为了自己不道德行为的借口，依照他的逻辑，这种拿别人钱的行为就变成了生存的手段。

为任何有问题的行为进行辩解早已是司空见惯的事儿，而不是什么例外。对于这种道德困境，我们显然并不陌生。历史上发生的很多事情都可以证明这一点。约翰·威尔克斯·布斯刺杀了我们敬爱的亚伯拉罕·林肯总统，可是，无论如何他都不会认为自己的行为是非正义的。历史告诉我们，布斯认为他那令人发指的行为充满了正义感，他深信自己的刺杀行动不仅可以扭转南北战争的局面，而且他本人也会因此成为万人敬仰的英雄人物。

我们的内心深处会有两种声音，一种声音是道德准则的捍卫者，另一种声音则会为我们的不当行为寻找借口，当第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

二种声音盖过第一种声音的时候，我们就该提高警惕了，因为我们知道，第二种声音其实是不对的。因此，我们需要设置第二道障碍，也就是在影响和操纵之间划一条分界线。合理运用影响技巧是正当的，但我们绝不能越线进入操纵的那一侧。我在本书中会一再提醒你关注影响和操纵之间的那条分界线，目的就是保护你，防止你不慎跨越此分界线。

它必须是可以衡量的

在阅读本书的过程中，你很快就会发现我很喜欢讲故事。有时候，我希望你会觉得这本书比较有趣。有时候，我也希望你会发现这本书对你有所启发。有时候，我甚至希望这本书能够带给你前进的动力。如果仅此而已，那我肯定是在浪费你的时间。因为这种想法的风险实在太大了。

你肯定发现问题所在了：我希望你要求从我这里得到更多的东西。带给你乐趣、激励你、鼓舞你，这些都很容易做到。教你如何利用影响而非操纵技巧去改变他人的心意才是难点所在。不过，这就是本书要探讨的内容，而且你会发现，所有这些技巧都已经被融入到一个完整的流程之中。

一旦有了明确的流程，你就能够衡量自己所做的事情了。一旦可以衡量，也就可以矫正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

找到恰当的衡量标准

迈出大学校门后，我的第一份工作是在纽约人寿保险公司做业务员，现在回想起来，我依然很留恋那些青春的岁月。当时我非常年轻，一心想要成功。用于衡量我的工作业绩的标准很简单："每周达成两笔交易，每个月十笔，同时不要让我们逮到你傻乎乎地坐在电话机旁等着业务上门！"我想你可以说这是一种衡量方式。

有趣的是，依据这种衡量方式，我绝对算得上一个优秀的保险业务员。有那么几个月我的销售业绩特别好，经理们就会对我说："不管你是如何做到的，继续保持。"有时候，我的业绩不是那么好，可想而知经理们当时说的话就没那么好听了。我隐隐觉得有些事情自己肯定没有做好，可是我几乎总能完成公司为我设定的业绩指标，所以依据当时的衡量标准，我依然被视为一名优秀的保险业务员。

我在纽约人寿保险公司的从业经历还是很不错的，我永远感谢这家公司给了我从事销售工作的机会。可是，一味地追求那些绩效数字令我感到非常沮丧，因为从流程的角度来说，我并不知道自己所做的事情是对还是错。最后，我离开了纽约人寿，转而进入了施乐公司。

纽约人寿的工作让我爱上了销售，但施乐公司教会了我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何去做销售。在施乐公司，看起来一切事情都有既定的衡量标准，夸张一点儿说你系个鞋带都有要求，不过这也正是施乐公司的成功之道。

施乐公司非常看重我们所做事情背后的机制。最初，他们对我的销售业绩丝毫不感兴趣，他们关注的是我完成那些交易所遵循的流程。施乐公司的销售培训课程被认为是全世界首屈一指的，然而，在第一次参加施乐公司的销售培训课程时，我们根本就没有提到复印机。在培训中，我们卖的是答录机和飞机。在施乐公司看来，重要的是让销售流程趋于完美，至少卖什么产品并不重要。

有了一个可重复、可预测，更重要的是，可衡量的流程，我再也不担心自己可能有什么地方做得不对了。如果我的销售业绩很好，我可以告诉你原因所在。如果我的销售业绩不好，我也可以告诉你原因所在。我从未忘记在施乐公司学到的课程，如今，我讲授的很多课程都是基于他们当初灌输给我的理念设计的。

※ ※ ※

衡量学习效果的终极标准并不是你是否掌握了所需的东西，而是你是否能够学以致用，是否能通过一个可重复、可预测，而且可衡量的流程把学到的东西付诸实践，而这正是本书要探讨的内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它必须是你真正相信的东西

只要停下来好好想一想，你会发现，拥有改变他人心意的能力的确是一件令人兴奋的事情，但也的确不容易做到。在序言的最后，我们设计了一个对话，目的就是帮助你真正理解为什么使用这些技巧需要勇气。就影响他人的行为而言，一直存在着各种不同的声音。我们当然可以选择远离这些争议，让人们自行去改变他们的心意和行为，这很容易做到。可是，这么做却会让人们产生巨大的恐惧心理，这种恐惧简言之就是害怕改变。

多年前，纽约的莫罗公司出版了大卫·瓦乐琴斯基等人合著的图书《排名书》，书中列出了人们最害怕的事物清单，大多数人都没有想到的是，排在前五名的竟然是以下事物：

1. 公开演讲

2. 恐高症

3. 昆虫

4. 财务问题

5. 深水

从那以后还出现了一些更新的排名，排在前五名的事物有时略有变化，比如说，乘飞机就曾成功入选。不过，在我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看来，有一种恐惧还没有出现在任何清单上，但它对于我们所有人来说都是一个难以逾越的障碍。此外，这种恐惧对个人的破坏性更大，我指的就是：对改变的恐惧。

回顾一下自己的人生，看看你是否经常会面临一个富有挑战性的决定。毫无疑问，你会权衡各种可能的选择，而且理性和直觉都会为你提供一个解决方案。然后，你做了我们很多人都会做的事情：什么都不做。其实你自己也觉得挺难为情的。对改变的恐惧不仅战胜了你的理性，而且还会在你终于做出决定时提醒你早该采取行动。你在无比沮丧的情况下拿到了自己的纪念品，这个纪念品其实就是一句追悔莫及的话：“真希望我能早点儿这么做。”

对未知的恐惧往往战胜了当下的痛苦。

解决方案：不要帮助别人解决他们的问题，而要把关注的焦点放在引导他们自行解决自己的问题上。人们很少去思考他们的问题可能带来多大的影响；如果他们能这么想，我们就不用费心参加这些富有挑战性的谈话了。我们不需要找到某个人，跟对方约一个见面时间，或者约好何时电话沟通，因为你试图影响的人会主动给你打电话。要想化解人们害怕改变的恐惧心理，有一个办法，这个办法在很大程度上取决于你对影响技巧的掌握程度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你不需要为引领他人走在改变的路上道歉或者找借口。在本书后面的章节中你会读到这样的内容：在恰当的情况下，引导他人克服害怕改变的恐惧心理是你能够向对方表达的最大善意之一。可是，直到现在还有很多人没有意识到这一点。

几年前，就在做某个主旨发言之前的几分钟里，我经历了一件有趣的事情，这件事情可能还挺鼓舞人心的。我自己有个习惯，在开始演讲之前通常会一个人静静地踱步。就在那一天，我在踱步的时候遇到了一个有趣的人。

我们是在走廊里遇到的，当时她也在慢慢地踱步，而且看起来并不开心。出于好奇心，我走上去跟她搭话。我问她感觉还好吧，没想到这句简单的问候打开了她的话匣子。

“你问我感觉还好吗？我告诉你我觉得很难受。五分钟后我必须走进那个房间，然后坐上一小时，听某个笨蛋喋喋不休地谈论销售的事情！你能相信会发生这样的事情吗？”

我还没来得及开口，她就又说上了：“要不是经理要求我来听课，我才不会在这里呢。我向来不喜欢做销售的人，现在，却不得不坐下来听一个销售培训师讲课。这简直就是浪费时间嘛！”就在这时，宣布讲座开始的广播响了。这位女士也只能暂时停止抱怨。

当时会议室里足足有500人，不，我可不会当着这么多人的面跟这位女士对质。拜托，我是专业人士好吗？不过，我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在演讲的时候总是带着一个无线麦克风，这样我就可以在房间里四处走动了。出于某些原因，当时我不仅故意晃到了那位女士所坐的位置，而且就在距离她的耳朵仅有一英尺半的地方讲了足足55分钟，要知道，整个主旨报告的时间只有60分钟！

当天晚上，我乘坐红眼航班飞回东海岸，我在飞机上又回想起走廊里的那段时间。那位女士显然不清楚那些知道如何改变他人心意的人对于这个社会是多么重要，更让我感到困扰的是，怀有这种错误观念的人可不止她一个。

我放下小桌板，打开笔记本电脑，我的手指开始在键盘上飞舞，我要写下自己的反驳之辞。直到今天，我也说不好我写的到底是什么。严格来说，它既不是一个故事，也不是一首诗。正因如此，我通常把它称为我的“打油诗”。你在本书的后面会看到这首“打油诗”，它更像是对本书所描述的所有技巧和流程的简要总结，是影响而非操纵的精髓所在。

你已经完成了自己的工作。你在信任的层面上迈出了一大步，而且你购买了这本书。现在，该是我上场的时候了。继续读下去，你将要学到的绝不仅仅是一系列新的技巧。你将学习如何帮助那些在改变中挣扎的人们。现在，就让我们开始学习如何改变他人的心意吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录

序 言 / 001

第一章 改变心意——改变生活 / 001
第二章 了解你想改变对象的内心想法 / 021
第三章 建立信任 / 049
第四章 改变心意的蓝图 / 073
第五章 让对方承诺做出改变 / 107
第六章 如何开启旨在改变他人心意的谈话 / 137
第七章 “我反对！” / 159
第八章 如何改变你自己的心意 / 185

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是谁　乔尔斯的打油诗 / 205
附　录　影响而不操纵 / 209

致　谢 / 213
关于作者 / 215

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章

改变心意——改变生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当你试图影响并改变一个人的想法时，从本质上来说，你是在把自己的某个主意植入到对方的脑海中，并让对方觉得好像是他自己想到了那个主意。

以上引用的这句话会让你觉得迷惑不解吗？如果没有，那我倒觉得奇怪了。我们还是别浪费时间了，让我们直奔正题，探讨一下问题的核心吧。这句话能算是影响或操纵的定义吗？来自印第安纳州的美国诗人惠特康姆·赖利曾经打趣说："当我看到一只鸟走路像鸭子，游泳像鸭子，嘎嘎叫得也像鸭子，我就会把这只鸟称为鸭子。"接下来，我会介绍一种改变他人观念的方法，这种方法是可预测的，而且可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举一反三。当然了，这种方法并不是灵丹妙药，也不是放之四海皆准，同时我也很清楚，使用“影响”这个词会让人很不舒服，而“操纵”这个字眼儿更是令人厌恶。最糟糕的是，这两个词之间的界限可谓薄如蝉翼。实际上，两者的区别有时候仅仅取决于一个人的主观意图，此外再无其他不同。不过，别急着把我要介绍的方法扼杀在摇篮之中，我们先来看看下面的故事吧。

不可避免的结果

周二早晨，丹尼尔去做年度体检，他今年去得有点儿晚了。在过去的十二年里，丹尼尔一直都在同一个医生那里体检，其实每年也就一次而已。丹尼尔坐在驾驶室里，就在发动车子的那一刻，他不禁笑了，他心里在想：“我知道会是什么结果。”

在诊断室里等医生的当口儿，丹尼尔回忆了一下自上次检查后这一年来的情况：他当时答应医生说会努力减肥，可实际上他这一年又长了几斤肉；他当时承诺说会加强锻炼，事实上他花在锻炼上的时间更少了。工作那么繁忙，哪有时间锻炼啊？再说了，每天下班回家后，他都已经筋疲力尽，压根儿就不想再动了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

医生终于出现了，然后是体检，告诫，一切都在丹尼尔的预料之中。“丹，你的某些生活方式必须得改变了！”丹尼尔连连点头表示认可医生的说法，同时他再次承诺一定会听医生的话，其实他们俩都心知肚明：丹尼尔才不会改变呢！可是，这一次他们俩都错了。

两个月后，丹尼尔出现了呼吸急促、胸闷气短的症状，不过这种症状来得快去得也快，所以丹尼尔并没太当回事儿。随后这种情况开始频繁出现，呼吸急促、胸闷气短，丹尼尔的病情迅速恶化，一只胳膊变得特别难受，而且开始感到恶心反胃。丹尼尔的妻子赶紧把他送进了医院，这才算救了他一命。

丹尼尔必须接受心脏搭桥手术，当然，手术带来的痛苦远远超乎他的想象。工作被耽误了，康复也需要时间，这样的手术当然也意味着一大笔费用，这都是丹尼尔所必须承受的。如今，我的朋友丹尼尔已经完全康复。不出所料，他终于减肥成功了，而且还养成了坚持锻炼的好习惯。

发生在丹尼尔身上的故事是一次惨痛的教训，然而，在现实生活中，类似的悲剧还在不断重演，日复一日，年复一年。这种场景有时候来自另外一种疾病，有时候甚至根本与疾病无关。一个小小的不良学习习惯，或者童年时的家庭生活造成的精神创伤都可能引发一场悲剧。剧中的人物会发生改变，剧情的发展也不尽相同，但故事的结局却完全一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一幕幕的悲剧在不断地上演，对此人们总觉得无能为力。可是我相信，我们一定能做点儿什么，而且我想把方法明白无误地展示给大家。

上个世纪90时代初期，我还在施乐公司任职，当时我的工作是与那些渴望学习“施乐说服之道”的外部客户共事。我接触过形形色色的客户，其中的一些客户好像跟销售没什么必然的联系，但他们所从事的工作的确与改变心意密切相关。在这些客户中，我最喜欢的是一家教堂，就规模而言这家教堂在全国绝对名列前茅。其实我听到的故事都大同小异，只不过有些故事中的人物面临的是道德困境，而另外一些故事中的人物是在酒精的作用下迷失了自己。记得当时的另外一个客户曾经对我说过这样的话：

“我们想帮助人们找到出路。但不幸的是，那些真正需要我们的人拒绝了我们伸出的援手。”（后面的故事情节也就不难想象了。）“有些人的确想要获得我们的帮助，而且还会主动找上门来，只不过这种情况貌似离不开一个前提，那就是这些人的生活中刚刚上演过一幕悲剧。”

这可真是太巧了！可是，果真如此吗？前文提到的那家教堂为什么会成为我的最佳客户之一？因为我在不到五分钟的时间里就成功地说服了他们的牧师。我对他们说：要想拯救教众，他们必须停止布道和说教，必须转而学习如何影响人们的行为，必须用传统的方式给他们所描绘的情节猛力一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推。后来我开始正式教授他们说服他人的技巧和方法，他们成功了，他们的教堂也因此成为了全国最大的教堂之一。

请注意，我刚才用的词是“推（push）”，而不是“强力推销（pitch）”。很多人都不太喜欢“推”这个词，因为听上去好像是你正把他们推向某个他们仅凭一己之力无法找到的解决方案。如果这算是对我用词不当的指控，那我得说这的确就是我的本意。归根结底，我们通常都只有两种选择：要么把一个解决方案强力推销给某人，要么把某人推向这个解决方案。本书比较倾向于后者，因为就改变心意而言，我并不是“强力推销”这种方法的拥趸。

不是“强力推销”，而是“推”

一位要好的朋友发来一封电邮，问我对“强力推销”这个词怎么看。与她共事的一名销售人员总用“强力推销”这个词描绘自己的日常销售活动，而且每每说到这个词都表现出一副得意的样子。我这人向来无所顾忌，所以直接用三个字表达了我的观点：“我恨它！”我好像听到老妈在说：“用恨这个词太过了。”好吧，出于对母亲大人的尊重，我现在换种说法：“它让我很反感。”

让我们来做个小测验吧。当你听到“强力推销”这个词

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候，你脑海中首先出现的是什么？如果我没有说错，你首先想到的肯定不是“提问”或者“聆听”。或许我此刻太感情用事了，我们还是去韦氏词典里找找答案吧，在这本词典中，“强力推销”的定义是“一种强迫性的销售谈话”。设想一下吧，你正在安排与一名客户的会面或者正在给一个朋友打电话。如果你对对方说：“郑重声明，我打算与你进行一次强迫性的销售谈话。”我敢保证，你的耳边立马儿就会传来狠狠挂断电话的声音。

如果你真这么做了，我猜想你的朋友肯定会大吃一惊。我想你应该明白我的意思了。可是，既然我们无意去推销什么，而且无论你向谁推销，对方都会觉得很不爽，甚至会觉得受到了冒犯，那“强力推销”这个词为什么还在使用呢？我觉得是因为它在电视购物频道或者广告片中还是有用武之地的。已故的比利·梅斯可谓是有史以来最优秀的电视导购推销员。我从来都不觉得跟比利坐在一起能有多少彼此逗乐儿的机会，当然我也不认为他是一名顶级的销售顾问。可是，说真的，那家伙太会强力推销东西了！事实上，比利·梅斯堪称电视导购界的完美先生。他口若悬河、嗓音洪亮、滔滔不绝，无论谁走进演播室也说不过他。不过，我可不建议你一个箭步冲到你想要说服的人面前，然后大喊一声：**“嗨，罗布·乔尔斯在此，我这里肯定有你需要的解决方案！”**

颇具讽刺意味的是，真正意义上的、形式最纯粹的影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与强力推销这个概念可差着十万八千里呢，事实上，这是两个完全相反的概念。如果你真想影响他人，重要的并不是你自己不停地说，因为你还要聆听；不是鼓吹某个万能的概念，而是依据对方的特定需求打磨个性化的解决方案；不是仅仅痴迷于某个解决方案，而是认真研究对方可能面临的诸多问题。

想知道推销员为什么名声不好吗？因为客户很担心自己要在电话里或者面对面跟那些试图向他们强力推销东西的傻瓜交谈。

很久很久以前，上门推销人员的身影就已经遍布这个星球了（想想上世纪50年代的美国喜剧片《富勒刷具推销员》、真空吸尘器和《圣经》吧），他们会把握每一次登门推销的机会，他们精心准备和反复演练过的推销语偶尔也会让某个人深感叹服。如今，那个身着黄色休闲服推销产品的年代已经一去不返，我们已经踏上了新的生活节奏。在结束这篇小小的演说之前，让我也来强力推销一下自己吧。

勇敢地站出来，做出庄严的承诺，加入数以百万计的大军，果断地对“强力推销”说不！把这个词语从你的字典里抹掉，从此以后，你再也不必无比尴尬地告诉别人你对他们的需求没有多大兴趣或者说毫无兴趣，你将从一开始就清楚地知道自己将要扮演怎样的角色。（今天就跟“强力推销”说再见，如果需要，我都愿意给你一个螺旋式切片

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机，让这个词语粉身碎骨……无论如何，你必须现在就采取行动！）

无论是为人父母、配偶还是作为一名经理人、一个朋友，我们在人生的舞台上扮演的角色都有一个共同点：我们想要影响别人的行为，我们想要为他人提供帮助，只是我们并不知道该如何去做。这可真是一个有趣的悖论，因为我们知道对方需要什么样的解决方案！对此我们再清楚不过了！在开口说出该说的话之前，我们通常会反复演练。可是，一旦把这些话说出来，我们往往会觉得很受伤，甚至会感到大为震惊，因为我们已练得滚瓜烂熟的那些话看起来根本不起作用。这到底是为什么？原因就在于，我们大部分人虽然怀有助人之心，但却不知道如何给对方急需的那把推力。我们不知道如何去改变他人的心意。

这是因为我们不认为自己有权利这么做吗？因为我们认为这么做是不道德的吗？影响和操纵之间的确存有一条道德的分界线，在进一步探讨之前，我觉得有必要重申：你必须相信“影响”并不是一个贬义词。所有这一切都始于你的信念。

你必须对自己的解决方案深信不疑。你要相信它无可替代，不需重来，也完全没必要三思而后行。

我为什么要告诉你这些？原因很简单，在踏上影响他人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的旅程之前，我们必须创设一个牢固的根基作为起点。这个根基需要建立在信念之上。你可以给自己提出一个简单的问题：对于我准备影响他人去做的事情，我是否深信不疑，是否没有丝毫的疑虑？

我希望你不会觉得这是陈腔滥调，因为这是你能够给自己提出的最重要的问题之一。我将带你踏上一段神奇的旅程，这段旅程将会为你打开一扇扇的大门，在此之前，这些大门对于你来说都是紧闭的。我能够给你的承诺不仅仅是教导你如何去影响他人，我还会为你提供必要的工具，这些工具不仅可以重复使用，而且完全是可以预测的。不过，我的承诺有一个前提条件：你必须对自己将要影响他人去做的事情深信不疑。

信任危机

我得提前警告你，这一点非同小可。在审视影响的艺术时，我们会面临一个危机，信任危机。很多人一想到要去影响另一个人的行为就会觉得备受煎熬。我们绝对不应该再刻意避谈“影响”这个词了，相反，我们应该对它心怀敬意，应该热情地拥抱它、信任它。

一想到要使用一套技巧去说服他人做某件事情，而且这件事情是基于自己的想法，不是对方的想法，很多人就会觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得紧张不安。我认为，我们必须摆脱这种恐惧心理，相信这么做是必要的，因为有太多的情境迫切需要我们运用影响技巧予以改变。

其实，作为一个物种，我们人类天性就害怕改变。我们会本能地避免去想某个问题的长期演变结果。我们宁愿在不正常的已知世界里打转，也不愿意冒险踏入未知的世界。我们需要一种信念。

我们需要相信，影响的艺术不是一种应该被嘲笑或质疑的技巧。相反，我们应该认真地去审视它，对它心怀敬意，我敢说，这种艺术值得尊敬。不过，首先我们要相信它。

我们要相信，我们迫切地需要某些人来拯救我们，因为我们不太知道如何质疑自己。是的，这些技巧在某些情境下的确不可或缺。

影响的艺术和操纵的艺术，这两者之间的界限有些模糊不清。当你看到需要影响的艺术发挥作用的情境，而且能够辨识出影响与操纵之间的界限时，你就不会再害怕运用技巧去影响他人了。你会对这些技巧深信不疑。

另一个有关销售的故事

多年前，我就认识一个年轻人，他是马里兰大学的学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生。这个年轻人可以说是个销售能手，他一门心思想着要追随自己父亲的脚步，而他父亲是一名非常优秀的销售员。他小时候就加入了幼年童子军，在销售灯泡的筹款活动中，他卖出的灯泡数量远远超过其他孩子。

长大后他成了一名童子军队员，他和队友们卖过车用手套箱急救包，卖过肥料，甚至还走门串户推销过面包圈。无论他们的队伍卖什么，这个孩子的销售业绩总是无人能及，要知道他们的队伍里可有130名童子军队员呢！

高中时他卖过牙刷，大学时他卖过鞋子，不管他卖什么，销售冠军的宝座都非他莫属。

他真的太爱销售这行了，所以从马里兰大学毕业后，他径直去了全国顶级的保险公司任职。过完22岁的生日仅仅两周，他就成为了一名保险销售员。他会认真研究所有的销售文案，不到熟练掌握的程度绝不罢休，最重要的是，他对自己销售的产品充满信心（毕竟每个人在漫长的生命历程中都需要购买人寿保险，只不过购买的时间点不同罢了）。

他想要把目标客户定为那些上了年纪的人，因为这些人的需求比较明确。不幸的是，他的年龄成为了拦路虎，他与老人可没有太多的共同语言。在经理们的建议下，他转而把目光投向了自己的同龄人。可是，在内心深处，他对于向22岁左右的年轻人销售人寿保险这个想法还是存有疑虑的，因为他觉得自己的同龄人可能并不需要这样的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⊙人寿保险能为客户的家人提供保障吗？当然，可是他的朋友们几乎全是单身。

⊙人寿保险能为客户的住宅提供保障吗？当然，可是他的朋友们都太年轻了，几乎没人拥有自己的房子。

⊙保险费率未来会增长吗？当然，只不过那是15年后的事情了。

他的经理想到了一个不错的主意：通过增加一个附加条款，他的客户可以在既定的一段时间里持续购买保险，而且在这段时间内不需要提供材料证明自己的可保性。换句话说，他学会了如何去确保他的客户的可保性。

他真觉得这样的解决方案最符合客户的利益吗？对于那些有家族病史的人来说，的确如此。但对于他的绝大部分潜在客户而言却并非如此。那么他卖出去了吗？当然，而且还卖了很多。在销售这种保险的时候他犹豫过吗？最初并没有。

可随后他开始动摇了。他不再对自己销售的产品信心满满，他开始变得心烦意乱。他的销售业绩原本不错，但经过几年的痛苦煎熬之后，他的这段职业生涯终于走到了尽头。我之所以知道这个故事，是因为那个年轻人就是我自己。

我本以为自己是在影响他人的行为，但事实上，我一直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在试图操纵他人的行为。那么，影响和操纵之间的区别到底是什么？看待这个问题可以有很多不同的角度，但我们先从下面这个角度谈起。

对于操纵他人者而言，不论自己是否认同某个解决方案，他们都会试图说服别人去接受它。

但对于影响他人者来说，除非他们自己认同某个解决方案，否则他们不会试图说服别人去接受它。

简单来说，我认为操纵是不道德的影响。如果你本身不会购买某类保险，就不该影响他人去购买。若你认为某类保险的确能够满足某个人的特定需求，那就去影响他，促使他采取行动。

如果你自己不会成为某个健身房的会员，那就别影响他人去办理会员卡。若你认为到健身房健身能够解决某个人面临的问题，那就去影响他，促使他采取行动。

如果你对自己影响他人去做的事情没有信心，它或许不会立即对你造成不良的影响，今天不会，可能明天也不会，但总有一天你会重蹈我的覆辙。当你回顾自己所做的一切，内心的那种挣扎一定会让你寝食难安。

我迫切地希望你能够怀有坚定的信念。你要相信，你的孩子、配偶、老板、同事、客户、银行经理、会计师、律

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

师、患者以及你的同龄人和你的朋友们都会因为受到了你的影响而生活得更好。如果你相信这一点，我是说真正打心眼儿里对此深信不疑，那么我很乐意向你展示如何去影响他人，如何说服他人改变心意。相反，如果你是在垒一堵没有地基的高墙，那它总有一天会轰然倒塌。

戴夫的父母

在我们的生命之书中，有许多精彩的篇章。我们呱呱坠地，在父母的呵护和养育下茁壮成长。如果上天眷顾，我们还会有机会陪伴父母慢慢变老。可是，享受天伦之乐的福分也伴随着老年生活带来的挑战，对于下面描述的生活场景，相信很多人都不陌生吧？

> 我的父母都已经80多岁高龄了，父亲已经出现了老年痴呆症的迹象，母亲的身体状况也已容不得她去好好照顾父亲。我曾试图劝说他们卖掉现在的房子，然后搬到一个更适合老年人居住的环境中。虽然他们的现实生活已经面临诸多的挑战，但却对我的劝说无动于衷。事实上，他们甚至无法理解我为什么会有这种念头，好像我不再是那个孝顺的儿子似的。

在谈论流程之前，让我们先把最后几件事情搞清楚。人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们可能不会要求他人改变心意，但他们通常需要转变一下自己的想法。就戴夫的故事而言，结局很可能是悲惨的：在一次本可以避免的事故发生后，两位老人丧失了房子的所有权。他们之所以对自己的房子依依不舍，是因为它代表着自由的生活，可到头来呢？他们精心呵护的庇护所瞬间不复存在，幸福自由的生活也随之而去。

有些人拥有改变他人心意的必要技能，可我们通常对这些人心存偏见，而不是心怀敬意。作为一个花费了大半辈子教授他人如何掌握这些技能的人，我可能会比较反感对这些技能怀有偏见之人，对此希望读者能够谅解。请大家记住，拥有这些技能的人未来有可能成为你最宝贵的资产，他们会成为你的福星，甚至有可能救你一命。

你对于“好医生”的定义是什么？是在她代表的医学领域，知识渊博的专业人士吗？就字面意思上来说，我同意你的说法，不过，除了医学知识与专业资格，咱们再更深入地探讨一下。

这位医生的临床态度如何？这一点非常重要，作为患者，我们需要跟医生分享私密的个人信息，跟她沟通得让我们觉得比较舒服才行。不仅如此，我还想要一个懂得如何改变他人心意的医生。

有一天，我去见我的医生约翰·瓦伦蒂，做我的年度体检。我问他如何才能保持健康的体魄，我觉得他给出的答案

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可谓简洁而完美，他是这么对我说的："听着，如果你锻炼身体，合理饮食，并试着减轻你生活中的压力，那你就把所有的事情都做对了。剩下的就只是避免坏运气而已。"

瓦伦蒂医生的话可谓字字珠玑。现在，你已经知晓了保持美好生活的秘密，接下来，你只需遵照医生的话去做就行了。

我们都想保持健康的生活方式，如果真能做到，我们就会变得更加心情舒畅，因而也更有可能长寿。在我看来，这种人生规划显然是很不错的。然而，要想享受这种健康的生活方式，我们知道有些事情是必须要去做的，问题是为什么还有那么多人做不到呢?

锻炼身体? 我们会抽空去锻炼，但平时的事情实在太多了，根本不可能专门拿出一定的时间投入到运动之中。再说了，高强度的运动可不是一天当中最享受的时刻啊。没错，运动结束后你会感觉很棒，可是，在忙碌了一天后静静地坐下来，让紧绷的神经彻底放松的感觉同样也很棒!

合理饮食? 多数人都知道吃什么对我们有益，吃什么对我们有害，可是，有益健康的食物通常不如垃圾食品那么美味。再说了，健康食品相对也比较贵。

减轻压力? 这或许是三个指标中最晦涩的一个，作为成年人，其实我们知道什么会带给我们压力，也知道什么能减轻我们的压力，可是，新工作并不是那么好找，重新开始一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段感情更是一件吓人的事情。

好笑的是，我们最终还是会有所改变，而且这种改变完全是自发自愿的。下面这些例子你可能并不陌生吧。

锻炼身体？如果我们在公司组织的野餐会中绕场地转一圈都得大口喘气，如果我们在即兴游戏中被孩子们远远甩在后面，如果我们在打网球时输给了球技比自己还逊的对手，我们肯定会觉得比较难堪，甚至有可能因此恼羞成怒，在这种情况下，我们有可能开始去锻炼身体。

合理饮食？当我们再也穿不下心爱的裤子，或者当我们的血压变得居高不下，我们就会认真对待自己的日常饮食了。

减轻压力？如果我们大病一场，然后幸运地痊愈，我们就会认真考虑作出艰难的决定、切实改变自己的生活方式了。

可是，如果我们的医生是一个值得信任而且和蔼可亲的人，如果她能够有效地说服我们改变生活方式，那岂不是更好吗？那些能够说服我们做出改变的人显然知道如何影响我们的行为；那些无法说服我们做出改变的人只知道告诉我们需要做什么——他们受过专业的医学训练，而且也掌握必要的信息，但却不知道该如何告诉我们。换句话说，他们只是匆匆忙忙进出诊疗室的过客，但对我们的行为却没有任何影响力。

其实，医生只是一个例子，有能力影响他人行为的人随处可见。比如说，优秀的律师会说服我们在敲定交易时认真

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准备一份周全的合同，以免在将来发生纠纷时因合同约定不清只能去打官司解决问题。

为人父母者也可能是深谙影响技巧的人，他们能够成功地说服自己的孩子放下手中的游戏机，然后去好好读书，他们能够让孩子们明白：从长远来看，读书带来的好处一定大过游戏机，如果他们不好好读书，或许就只能等着被美国军方招募入伍了。

具有优秀影响技巧的会计师能够成功地说服我们聘请专业人士处理与公司相关的税务问题，而不是等到面临冗长而复杂的审计时才想到向税务专家求助。

企业、家长、经理人、教师、朋友、教练，或者任何人，都可能需要改变他人的心意，而即将揭秘的流程可谓大有裨益，无论是对于任何个人还是任何行业而言都是如此。

该流程有一个相当重要的认知作为依托，那就是：害怕改变是人之天性；如果不是对影响的必要性深信不疑，根本就不会发生任何改变。

当你相信一件事情时，就要完完全全地相信它，要心无疑虑，坚定不移。

——华特·迪士尼

那么，你相信吗？你相信生活中有些情境的确需要影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技巧吗？还有一点也同样重要，当你试图改变一个人的心意时，当你把一个人推向某个解决方案时，你是否相信这个方案能够让对方最大限度地从中受益？如果你的答案是肯定的，那我们就已经为影响他人打好基础了，同时也能够避免去操纵对方。接下来，我们是否就可以直接跳到操作环节，看看成功改变他人的心意需要采取哪些步骤？是这样吗？其实不是，在进入具体的步骤之前，我们还必须对人们做出决策时经历的心智历程有一个清晰的认知。这才是我们的起点所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章

了解你想改变对象的内心想法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人痴迷于所谓的说服技巧。

影响他人的人关注的则是被影响者做出决定时遵循的流程。

在过去的25年里，我一直在调研人们做出具体决定的情况，在这期间爆发过多次经济危机和几场战争，也发生过不少重要的历史事件。我从调研结果中发现了一个重要的现象：无论要做出怎样的改变，人们在做出决定时都要经历一些可重复、可预测的步骤。就学习如何改变他人的心意以及影响他人的行为而言，了解人们的决策方式至关重要。正如许多伟大的发现一样，我也是在无意间发现了这一决策流程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决策循环流程

多年的从业经历让我学到了许多不同的销售技巧。

在纽约人寿保险公司任职时，我学会了利用颇具说服力的故事去销售保险产品，比如关于“生存、死亡、离职”的故事、“百人”故事等。进入施乐公司工作后，我又学会了SPIN销售法：销售、策略性销售以及其他一些至今仍耳熟能详的销售方法。

当时我们要负责培训施乐公司授权经销商的销售人员。如果只是把施乐公司自己的销售团队使用的流程传授给他们，这个任务显然很容易完成。但问题是，我们使用的销售流程是从别处买的授权，限定只能传授给施乐公司自己的人员。经销商虽然取得了销售施乐公司产品的授权，但他们的销售人员并不是施乐公司的员工。

更不幸的是，施乐公司当时并没有完全属于自己的销售流程，虽然他们此前研发出了一套名为“职业销售技巧”的流程，但早就以微薄的利润卖给了别人。

既然没有现成的销售流程可用，当时（1986年）我们就做出了一个决定：打造一套真正属于我们自己的销售培训课程。我们希望该课程足够先进，而且要包括我们能够想到的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有说服技巧。经过不懈努力，我们终于研发出一个可重复、可预测的流程，该流程完全可以用来培训内外部的销售人员。

培训问题是解决了，但一个新的疑问也产生了：我们的顾客呢？在做出改变的决定时，他们是否也会经历一个可重复、可预测的流程？于是，我们开始探究顾客做出决策的方式，并逐渐意识到的确存在一些可明确定义的阶段和决策节点。这一发现不仅让我产生了浓厚的兴趣，而且从此改变了我对影响艺术的看法。这一流程最初被称为“购买流程”，但接触的公司越多，我愈发觉得有必要为该流程取一个新的名字，因为它绝非仅仅适用于购买行为。我服务的客户可谓五花八门，其中就包括警察局、美国宇航局的工程师、教师、律师、医生等等，在这些人看来，自己的工作跟销售完全不沾边儿。不过，他们也的确意识到了，他们共事或服务的对象正为作出某个决定苦苦挣扎。事实上，这些苦恼的人们正处于一个真正的决策循环流程之中。

在这方面研究得越久，这个决策循环流程能够带来的益处就变得越清晰。现在，我最喜欢询问听众的问题之一就是：你是否相信，人们在做决定时会经历一种可重复、可预测的流程？有趣的是，听众们对这个问题的回应通常不一，于是我会继续追问他们：“暂时把你们的疑虑抛开，假设我能够向你们证明的确存在这样的流程，那么，如果你们正试

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图帮助他人做出一个艰难的改变，了解他们正在经历的决策流程以及他们在这个流程中所处的具体阶段会不会对你们有所帮助呢？”说到这里，通常就会有听众点头表示认可。这种认知并不仅仅是一种有效的指引，它还能够帮助你找到适当的技巧，去帮助那些深陷决策困境的人们。

事实胜于雄辩，在过去的25年里，我自己调查了五万多人，调查结果足以证明了解该决策循环流程的确益处多多。

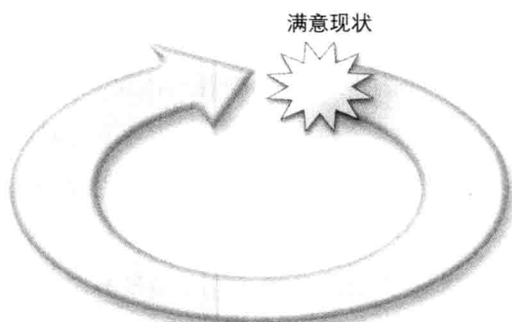
这种认知不仅能帮助你站在他人的角度看问题，而且还能够为你打开一扇窗户，让你能够窥见你想改变的对象内心的想法。

当你想改变他人的心意时，你必须要站在对方的角度上看问题，而且关注的焦点必须与他们保持一致，这一点，我觉得再怎么强调都不为过。如果你还不相信真的存在这样的决策循环流程，那我们就来看看能否从你自己的生活中找到实际的例子证明它的存在。

我把这个流程划分为六个不同的阶段，接下来我会结合自己的亲身经历对每个阶段做详细的阐述。与此同时，也请你回顾一下自己最近做出某个重大决策的情形，看看你的心路历程是不是与我描述的这个流程非常类似。也就是说，我们分别用发生在自己身上的例子来印证决策循环流程的真实存在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满意现状阶段



即便是一个周而复始的循环，也必须得有一个起始点，在这个决策循环流程中，满意现状阶段就是它的起始点。在这个阶段，人们会认为他们没有需求，也不存在需要解决的问题。在他们看来，一切都很完美。

我也希望这个世界上有更多的人活得很开心，有更多的人觉得事事如意；不过，我并不认为大多数人说的都是真心话。你可能不喜欢这种说法，但在你动怒之前，不妨思考这样一个问题：真正对自己的生活感到满意的人在总人口中能占多大的比例？50%？40%？30%？请容许我把感觉抛开，我们只看事实，正确的答案是介于4%和5%之间的某个数字。很惊讶吧？但我可以用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己几十年的研究来佐证这个数字。其实，我自己感觉更真实的比例应该是接近2%，只不过这个数字我就无法佐证了。就那些声称对特定的境况感到100%满意的人而言，我相信肯定有一半的人并不是在说谎，他们只是没有意识到自己所言不实罢了。

我们本以为某种产品有益健康，可后来才听说根本不是那么回事儿，相信这样的报道你我都不会陌生吧？不能仅仅因为我们没有察觉到某个问题就断言这个问题并不存在。

我们的第一所房子

你还记得自己买的第一所房子吗？我对自己的第一所房子可记得清清楚楚。当时我刚结婚不久，我和妻子都觉得是时候从公寓里搬出来了，我们得有一个属于自己的家。那时可是卖方市场，房子根本不愁卖。一所房子挂牌上市后24小时之内就有三四个买家愿意签合同绝对是司空见惯的事儿，即便有人愿意加价购买也没什么可奇怪的。我们就曾因为签合同慢了一步错过了一所我们俩都很喜欢的房子。所以当我们听说有所房子明天一早就挂牌上市时，我们前一天晚上就冲了过去。我们想要第一时间把它拿下，结果当然也如愿以偿了。

房子位于马里兰州贝特斯塔的科德角，看上去就是一个温馨而美丽的家园，我们对它绝对是一见钟情。房子就在一条幽静的小巷的尽头（至少在我们看房的那天很幽静），距

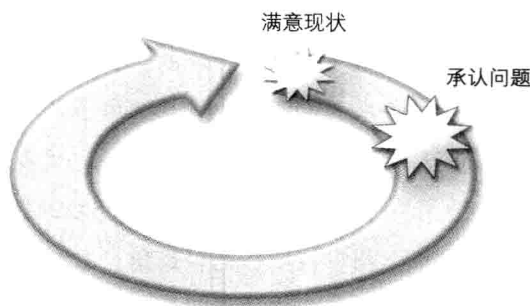
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

离市郊的环城高速也只有几个街区，所以去哪儿都很方便。这个位置简直太完美了！它就是我们梦寐以求的房子，特别是还位于一条幽静的小巷的尽头。我们太喜欢这所房子了！

※ ※ ※

尽管将来很可能会有一些问题需要解决，不过满意现状阶段就好比是决策人度过的蜜月期，虽然短暂，但满满的都是幸福。短暂的蜜月过后，我们很快就会意识到自己此前做出的决定可能并不完美。就是在这个时候，我们迈出了决策循环流程中的第一步。

承认问题阶段



潜在的改变此时开始逐渐浮现。承认问题阶段是与人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的决策方式最密切相关的一个步骤，是决策循环流程中最重要的因素，同时也是最容易被误解的部分。

天堂里的小小烦恼

在我们迫不及待地准备签订购房合同时，我们并没有意识到自己是在高峰期去看房的，当时无比拥堵的环城高速基本处于瘫痪状态。签完合同后，我们很快就意识到一个问题：这所房子可不仅仅是靠近环城高速，它“听起来”简直就是建在环城高速上！可是，这就是我们的房子，位于一条有时还比较幽静的小巷的尽头，而且我们也很喜欢这所房子。

※ ※ ※

在承认问题阶段，我们的大脑基本处于一个比较纠结的状态。此时我们也承认的确存在某些问题，而且现状最好能有所改观。但不幸的是，我们也觉得暂时还不需要采取任何行动，我们还不想现在就去解决这些问题。

我的很多同事都跟我说过，大部分他们想要影响的人都处于决策循环流程的这个阶段。就我掌握的数字来看，他们的说法完全正确。在我的调查对象中，79%的人都认为他们的确处于承认问题阶段。他们会说：“是有问题，不过倒不是特别严重。”人们根本没有什么紧迫感，因此也就不急于做出改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我有时把这个阶段称为“发牢骚阶段”。很多人都在不停地发牢骚，但却不会做任何事情去改变自己抱怨的事物。更糟糕的是，绝大多数人不仅是被困在了承认问题阶段，而且还会被困很长的一段时间，久久不能自拔。

天堂里的大麻烦

几年过去了，我们的两个孩子相继出生，这让我们有些欣喜若狂。与此同时，为了尽量降低来自环城高速的噪音，我们也被整得近乎疯狂了。在这场对抗噪音的战斗中，我们想尽了各种办法：我们的双重保温窗长年累月处于关闭状态；我们在房子旁边的休闲平台上安装了博士公司的第一代户外扬声器；我们甚至购买了一台被我称为“声音均衡器”的设备，其实就是一台声音比较大的空气净化器，后来我们又买了第二台。这一切都是因为我们的房子位于一条并不是那么安静的小巷的尽头，当然也是我们对噪音问题一忍再忍的结果。

※ ※ ※

人们不解决小问题，他们解决大问题。

人们之所以被困在承认问题阶段，主要有两个原因。第一个原因是对问题大小的认知。不管是什么问题，只要人们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不把它看作一个大问题，他们就不会有紧迫感，也就不会立即采取行动改变现状。因循苟且是人之天性，遇到难题一拖再拖更是预料之中的做法。正是这种天性让我们深陷承认问题阶段、久久不能自拔。随着问题变得越来越大，我们与关键决策点的距离也就缩得越来越短。当问题大到已经难以忽视，我们才会迈出关键的一步，这一步就好比是沙地上的一条界线，它代表的就是做出改变的决定。

至于人们长久停滞在承认问题阶段的第二个原因，我在本书中会一再提及，这个原因就是：害怕改变。即便是对最具说服力的人而言，这种恐惧心理往往也会是他们难以逾越的屏障。你可能会觉得下面这句话有失公允或者不太中听，但事实是：我们所有人都有这种害怕改变的恐惧心理。

对于改变的恐惧，往往战胜了当下的痛苦。

在我的调查对象中，79%的人都处于决策循环流程的承认问题阶段，从改变的角度来看，这代表着大量的机会，而且我可以向你保证，我们将会影响这些人做出改变！不过，我们还是先关注一下当前的情形，看看在没有人帮忙改变心意和影响行为的情况下会发生什么。在这种孤立无援的情形下，我们通常都会继续挣扎，继续在这个阶段止步不前，我们会选择等待，等待着某些事情的发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沙地上的界线

就在几年前，我们家还有一辆福特公司出产的水星大侯爵轿车，我们都叫它“灰色幽灵”。那辆车还不错，只是我们已经开了很多年了。“灰色幽灵”在过去的很多年里养成了一些相当有趣的“习惯”。车子的后轮会发出某种轻微的声响，不过我们已经习惯了。仪表盘上的指示灯也变得很有“主见”，亮不亮完全由着自己的性子来，不过我们也已经习惯了。后来它的毛病越来越多，这里叮当作响，那里锈迹斑斑，油耗也变得不尽如人意了，可是，所有这一切我们也都习惯了。事实上，“灰色幽灵”有很多让我们闹心的问题，我们也经常嘀咕或许应该换辆新车了，不过我们也只是说说而已。

终于有一天，我们突然发现“灰色幽灵”又有新习惯了，这个有趣的习惯让我们大吃一惊。当时我们正开车去一个朋友家，他的房子位于马里兰州市郊一个比较安静的小区。那可是清晨时分，“灰色幽灵”的喇叭突然自己响了。直到我们拐进那片小区，喇叭声才自行停止。虽然深感羞愧，但我们也只能继续往前开。才开了两三个街区，我们又遇到一个转弯儿，刚一打方向盘，“灰色幽灵”又自作主张按下了喇叭。我们迅速完成了转弯儿动作，喇叭声也随之戛然而止。在剩下的路途中，我们至少又转了四次弯儿，每次转弯儿，“灰色幽灵”都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会向街道上的所有人大声宣布：“我们来了，我们来了！”

当我们终于在朋友的房子外把车停好后，我们清楚地知道有两件事情是一定要做的。首先，我们要把连着汽车喇叭的那根线给剪掉。其次，我们必须得跟“灰色幽灵”说再见了。我们已经跨过了沙地上的那条界线，已经从“不喜欢一件事物”跨到了“决定改变现状”的一侧。也就是说，我们已经做出了改变的承诺。

※ ※ ※

无论要做出怎样的决定，我们都会经历一些周而复始的、可预测的阶段，这一点是显而易见的。然而，在这个决策循环周期中，很多人貌似都会忽略一个意义非凡的关键时刻，这一时刻对于那些寻求改变心意的人来说至关重要。我把这个关键时刻称为“沙地上的界线”。

我不是个喜欢冷嘲热讽的人，相反，我很务实，所以我必须要坦言下面这两种说法都是准确无误的：

⊙拖延是人之天性。很多问题我们有能力解决，但通常却会拖上数月甚至数年不去解决。我们总是在等待，直到小问题变成大问题才想要改变，但那时往往已经太迟了。

⊙害怕改变也是人之天性。这种恐惧心理会蒙蔽我们的双眼，使得我们无法看到问题的大小和严重程度，结

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果就是困难接连而至，甚至最终引发灾难。

我们会任由这些问题存在，我们甚至还会为它们的存在找到合理的借口；我们会因为这些问题发牢骚、生闷气，但最终我们还是会对其视而不见；我们甚至会否认这些问题的存在。随后，某件事情发生了。

这件事情可能微不足道，比如一个令我们惊讶的评价，当然也可能是灾难性的，比如被公司炒了鱿鱼。总之，某件事情发生了。这件事情的发生促使我们跨过了一条界线，我把这条界线称为“解决问题和不解决问题之间的界线”，用形象的比喻说就好比是沙地上的一条界线。当我们跨过这条界线时，我们的承诺也就发生了变化：我们不再是承诺找到和执行某种解决方案，而是承诺做出改变。

⊙我们可能已对一份毫无成就感的工作抱怨多年，可是当我们开始修订自己的简历并开始借助人脉寻觅新的职位时，我们也就跨越了沙地上的界线。

⊙我们可能已对某段不满意的关系抱怨多年，可是当我们找到一名治疗师并开始预约咨询时间时，我们也就跨越了沙地上的界线。

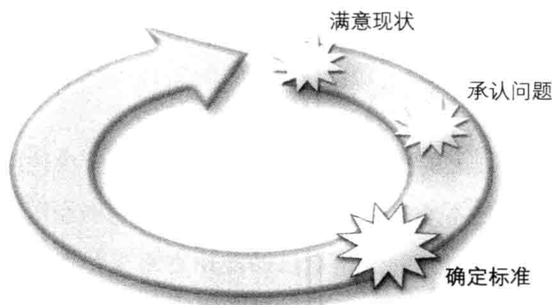
⊙我们可能一直在抱怨一辆车开了太久以至于毛病百出，可是当我们终于走进汽车经销店时，我们也就跨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越了沙地上的界线。

我们每个人的生活中都有类似的关键时刻，这些关键时刻往往是引发改变的导火索。在我看来，帮助他人规避灾难总好过帮对方收拾一个烂摊子，这也是我把沙地上的界线看得如此重要的原因所在。对这条界线的认知会提醒我：帮助他人跨越此界线是多么重要。面对改变，我们的内心都会无比纠结，这是人之常情，没什么好奇怪的。但有些人能在出现无法挽回的后果之前主动采取行动、解决问题，这才是不同寻常的表现。

确定标准阶段



终于有一天，某件事情真的发生了，这件事情可能很严重，可能会让我们很受伤，但也可能只是很多貌似无关紧要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的小事儿集中爆发了。无论如何，这件事情会促使我们下定决心改变现状，并且开始寻觅可行的备选方案。

压垮骆驼的最后一根稻草

在一个美丽的夏日傍晚，我们在家里办了一个派对。窗户关好了，扬声器打开了，空气净化器也开足了马力，在还算热闹的氛围中，我们分明听到一位客人说：“那是什么声音？好响啊！”当这位客人的疑问第三次传入我们的耳朵时，我和妻子互相看了一眼，很显然，我们当时就做出了一个重要的决定。虽然我们没在第二天一早就把房子挂牌出售，也没有立即联系房产经纪人，但我们的确跨越了一个关键的决策点。我们已经做出了改变的承诺。这是我们的房子，位于一条交通噪音无比巨大的小巷的尽头，我们已经受够了！

※ ※ ※

一个烟瘾很大的人突然戒烟了，很可能是因为他刚刚看到另一个烟民的不幸遭遇，也可能是因为他刚刚经历了一次糟糕的泛舟之旅，其间觉得自己明显体力不支，上气不接下气。一旦问题变得严重了，我们就会急于寻找解决问题的办法。但不幸的是，这样的醒悟往往来得太迟了。

我在纽约人寿保险公司做保险经纪人时，经理们最不愿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意看到的事情就是我们这些经纪人坐在电话机旁静候生意上门。要知道，除非发生了不幸的事情，而且通常是非常不幸的事情，否则人们不会主动打电话给保险经纪人。虽然出现这种情况的可能性微乎其微，但有一次我的确遇到了一个主动打电话购买保险的顾客，我们的对话大致如下：

“你好，我想买保险。”

“太好了。医生是怎么跟你说的？”

“什么？”

“噢，我是说你今天去看医生时，他跟你说了什么？”

“这个，呃……他说我的血压有点儿高。”

我们面临的问题决定了我们的需求以及这种需求的强烈程度。

我不是天才，也不是算命先生，我只是比较了解人的天性。在决策循环流程的这个阶段，我们往往已经历了某种情绪危机，此时正在物色化解心中烦恼的办法。决策循环流程最重要的一课就出现在这一阶段。无数的例子一再证明：我们的需求显然是由我们所面临的问题决定的。回想一下你过去做过的一些决定吧：

⊙你几年前买的那幢房子本应有一个用篱笆围起来的小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

院。我在想：你们家的狗从那个没有围篱的院子里到底溜出去过多少次？

⊙你几年前找的那份工作本不应离家30多里地。我在想：在交通繁忙的上下班高峰期，你有多少时间耗费在了无比拥堵的路上？

⊙你几年前买的那辆车本应安装蓝牙设备。我在想：当在开车途中试图拨打电话时，你有多少次差点儿就撞上了前面的车？

⊙你几年前录用的那名员工本应有良好的忠诚度和合作精神。我在想：这名后来被换掉的员工是有多少不可靠？忠诚度那么低的员工又给你以及你所在的组织造成了怎样的伤害？

问题决定需求

那场派对结束后，我们并没有第二天一早就去找房产经纪人，我们等了大概一个星期。当时的房市已经变成了买方市场，这意味着我们有很多的房子可以选择。大房子、小房子、简装的房子、精装的房子，各种类型都应有尽有，可是，我们关注的选房标准只有一个：一处安静的所在。

这种近乎固执的坚持让我们找到了华盛顿特区最安静的一个地方——弗吉尼亚州的大瀑布镇。整个小镇的规划几乎

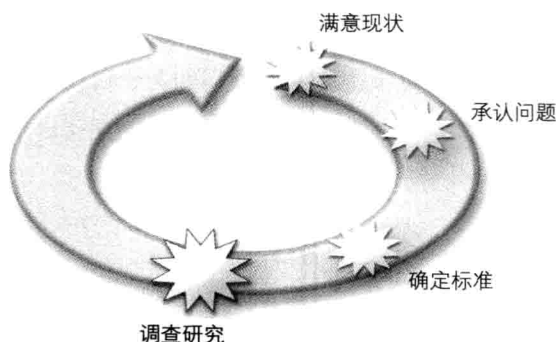
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都严格遵守分区法的规定，只有一条双车道的道路穿镇而过，这简直就是我们梦寐以求的小镇。我们之所以能找到这样安静的地方绝对不是巧合。我们的新房子就要坐落在这里，很可能还会在一条小巷的尽头，但绝对没有喧嚣的交通带来的噪音，一想到能住在这样一个地方我们就觉得非常兴奋。

※ ※ ※

没错，需求不会凭空产生，我们寻求改变的动机也不会。现在，我们不仅对自己的需求有了一个更清晰的认知，而且也更加清楚自己所面临的问题是如何转变为需求的，接下来，我们就要迈向下一个阶段了。

调查研究阶段



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们开始寻觅解决方案。有了一系列的标准后，就可以针对性地寻找解决问题的办法了。调查研究阶段可能涉及货比三家的实际行为。举例来说，如果你打算买辆车，你的决定很可能由两个部分组成。第一，你要决定自己希望购买的具体车型，比如福特金牛座；第二，你要决定去哪里买这款车。实际上，为了找到自己心仪的福特车，你很可能会亲自造访几家车行。

寻觅一处安静的居所

寻觅一处安静的居所已经成了我们孜孜以求的目标。我们从来不会在上下班高峰期看房；每看一处房子，我们都要首先对其进行“噪音测试”，我们会把车停在房子外面，摇下所有的车窗，关闭发动机，然后静静地聆听，如果远处传来另一辆汽车经过的声音，我们会立马走人，连那所房子的门都不会进。对于我们来说，任何噪音都是无法容忍的，我们毕竟是在为自己寻觅一个新家，我们的房子可能会坐落在一条小巷的尽头，但绝对不会受到交通噪音的侵扰，在这一点上，我们决不妥协！

※ ※ ※

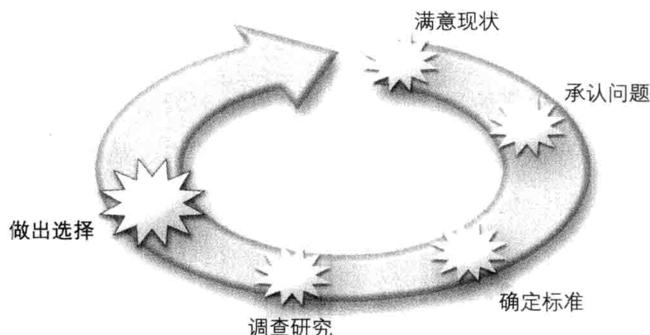
在我的长期研究对象中，有些人会无比自豪地告诉我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说："我就看了一所房子或者一款车，然后就决定买下它。"我相信他们所言不假，但我对其中的逻辑心存疑虑。经历过第一次买房的惨痛教训后，我才不会拿这种事情炫耀呢。通常来说，即便结果证明你的第一选择的确是最佳选择，多做调查研究也没有坏处。研究得越彻底，因当初的选择感到懊悔的可能性就越小。

经过货比三家的调查研究后，我们就算做完了必要的准备工作，接下来就是做出最终决定的时候了。

做出选择阶段



你现在要做的事情很简单：采取实际的行动。经过漫长的跋涉，你终于走到了这一步，其间可能还经历过痛苦的折

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

磨。现在，你终于要做出实实在在的改变了。如果说此时你有一种既兴奋又欣慰的感觉，那也是很正常的。如果你真正研究过人们做出选择的方式，你就会发现，他们的最终决定往往是最容易做出的决定。做出这个终极的决定后，他们通常都会长出一口气，那种一直紧绷的感觉瞬间就得到了彻底的释放。

扣动扳机

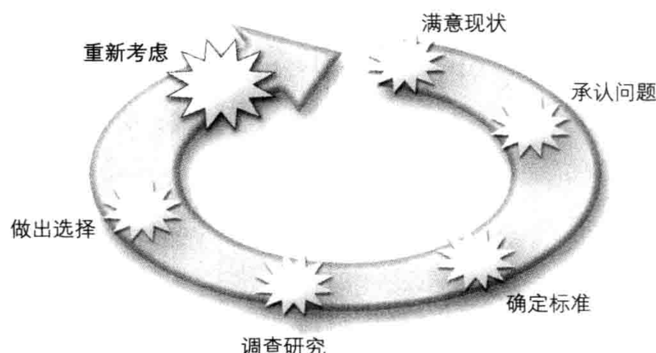
经过长达数月的仔细寻觅，我们终于下定决心，买下了一所新的房子。这所房子经受住了我们近乎苛刻的噪音测试，而且的确位于一条小巷的尽头，我们很喜欢这个新家！

※ ※ ※

对于做出选择阶段，我觉得也没有更多的话要说了。在整个决策循环流程中，它代表的或许是最基本、最迅速的一个步骤。不过，你也别太放松了，因为你可能不会在这个阶段停留太久，或许一眨眼的工夫，这个阶段就过去了。通常来看，几个月之内我们就会继续前行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重新考虑阶段



现在，我们正朝着重新考虑阶段迈进。这个阶段有时也被称为“买家的懊悔”，是一个根本无法避免的阶段。我们会不会经历这个阶段并不是问题所在，真正的问题是我们会在什么时候经历这个阶段。

重新考虑阶段的严重程度通常与人们所做出决定的大小成正比。人们在某个解决方案上做出的承诺越大，就越有可能后悔自己当初的选择。我们在这个阶段通常也不会停留太久，短暂的懊悔过后，我们就会继续前行，然后重新走到满意阶段，整个决策循环流程也由此进入一个新的循

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环周期。

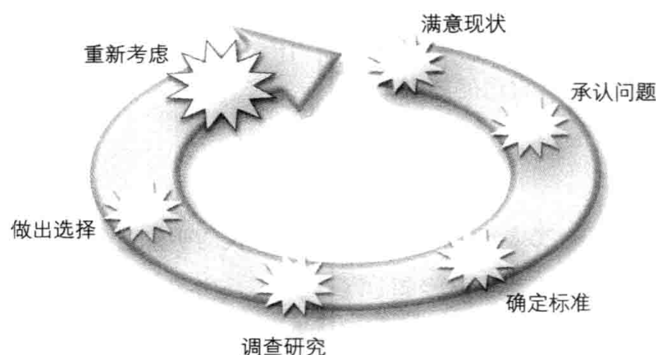
买家的懊悔

买房子可是一件大事儿，不瞒你们说，当我第一次听到来自管道的轻微声响时，我的脑海中也的确有过新的想法，换句话说，我的脑海中当时也有一丝悔意闪过，可是，这毕竟是我们的新家，经过了近乎苛刻的噪音测试，而且的确位于一条小巷的尽头，我们很喜欢这个新家！

※ ※ ※

无论人们面对的是怎样的决定，身处怎样的场景和行业，这个可重复、可预测的流程基本上都大同小异。由此可见，成功并不仅仅取决于你能够利用一系列的技巧去改变他人的心意和影响他人的行为。事实上，要想取得成功，你还要知道对方正处于其决策循环流程的哪个阶段，进而采用合适的技巧去影响对方做出改变。当然了，这是一个周而复始的流程，它并不会就此结束，牢牢地记住这一点至关重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



流程还在继续

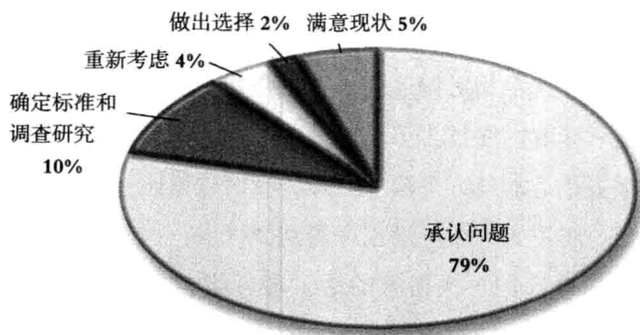
从我们搬进位于弗吉尼亚州大瀑布镇的新家到现在已经22年了。在这个安静的、位于小巷尽头的家里，我们养育了三个可爱的孩子，我们很爱这个家。当然了，我们的房子离城市有点儿远，为了有一个安静的所在，做出点儿牺牲也是必需的。在这个相对偏远的地方，公共交通就不是那么发达了，这意味着即便是为了添置一些最基本的日用品，我们也得驱车去很远的地方采购。此外，我们这里还会经常停电，即便是一场不大的暴风雨也可能刮倒树木，扯断电线。这么说来，如果我们再次搬家的话，很可能会去城里买一个房子，这样我们就能充分享受发达的公共交通带来的便利了，比如清晨起来去近在咫尺的咖啡店享用一杯香浓的咖啡。我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

们很可能还会为新家添置一台发电机。我敢肯定我们的新家会很漂亮，可能依然位于一条小巷的尽头，而且我敢保证说我们会非常喜欢自己的新家……

※ ※ ※

在过去的20多年里，我一直坚持对我的听众进行调查，如今，我的调查对象已经超过了十万人。当我基于调查对象在整个决策循环流程中所处的阶段把他们进行区分时，就得到了下面的这幅饼图。针对这幅图，我特别说明两点：第一，无论人们所处的时代光景如何，无论当时的经济状况是好是坏，无论人们寻求的解决方案具体与否，这些数字的波动幅度都没有超过两个百分点；第二，这幅图中有三个数字值得大家特别关注：



特别感谢：乔勒斯培训公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 在不迫使他们考虑解决方案的情况下，79%的被调查者都会承认他们知道存在一定的问题，这个比例接近被调查者总数的五分之四。但不幸的是，这些人同时也承认说，他们暂时还不想解决所面临的问题。
2. 10%的被调查者正在考虑如何应对所面临的问题，如果有人提供解决问题的办法，他们也乐于接受。
3. 5%的被调查者事实上对现状非常满意。（如果你觉得这个比例实在小得令人难以置信，我希望你能暂时把自己的疑虑放一放，我很乐意在后面的章节中告诉你为什么人们会否认问题的存在。）

这个流程之所以被称为“决策循环流程”是有原因的。这是一个周而复始的循环。在学习如何改变他人心意时，了解有关改变的思维过程能够为你奠定坚实的基础。为了影响他人的行为，我们必须采取必要的行动，该流程为我们提供了重要的逻辑依据。与此同时，该流程也让我想到了一个重要的问题，你会发现，我在后面的章节中会不断提及这个问题，这也是我们在采取任何策略性的行动之前必须问自己的一个问题，这个问题就是：“此人目前处于决策循环流程的哪一个阶段？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

建立信任

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人不会寻求信任。

影响他人的人不需要寻求信任；他们会去赢得信任。

一切都始于信任。任何其他的东西都谈不上至关重要，如果没有信任，任何人传授的所谓技巧都不可能真正发挥作用。既然信任如此重要，那么能否通过学习掌握建立信任的艺术呢？答案是肯定的。建立信任是否有可以明确界定的流程呢？答案同样是肯定的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

史上最经典的信任课程

在过去的20年里，我一直在世界各地讲课，我也一直试图让听众帮我弄明白到底是什么让人们觉得他人值得信任。我通常会这样组织自己的问题：

> 我想让你想出一个你现在或过去非常信任的人，这个人可能是你的父亲或母亲，也可能是你的老师、同事、经理或者任何你能想到的其他人。首先请告诉我这个人给你的感觉是什么样的。

听众给出的答案通常包括：

⊙他让我觉得自己很重要。

⊙她让我觉得自己很聪明。

⊙他让我觉得好像他很在乎我。

⊙她让我觉得她好像对我说的话很感兴趣。

回答得都不错。接下来我会提出第二个问题："现在再跟我说说你正在描述的这个人。"

⊙她很诚实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⊙他很善解人意。

⊙她很有趣。

⊙他看起来很清楚自己在说什么。

这些回答也都挺不错的，但最精彩的部分还在后面。我会再问听众一个问题：“告诉我对方到底做了什么事情让你那么信任他？”这个问题其实很简单，但每当我提出这个问题时，房间里就会突然安静下来，大家好像都有点儿茫然不知所措的样子，有些人甚至觉得这个问题很令人反感，随后他们通常会重复此前说过的话，比如：“怎么说呢，他们看上去就是值得信任的人啊！”人们在回答这个问题时的表现始终让我感到非常惊讶。

在过去的20年里，我一直在观察人们回答这个问题时不知所措的样子，比较讽刺的是，他们寻找的其实不仅仅是一个简单的答案，而是每个人在生命的旅程中都曾经学过的东西。不幸的是，虽然我们可能都学过，但看起来却早已忘得一干二净。那么，我们每个人都学过但却很快忘记的东西到底是什么呢？你想要建立信任对吧？那就提出问题，然后认真聆听。

我的岳父大人

我永远都不会忘记跟未来的岳父大人第一次见面的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

形。我当时比较紧张，这当然是可以理解的，不过我的未婚妻罗妮一直在给我鼓劲儿："你会喜欢他的。大家都很喜欢他。"大家都很喜欢他？或许吧，但这对缓解我的紧张情绪没有丝毫作用。

我们终于见面了，他热情地跟我握手，然后我们开始交谈。令我无比惊讶的是，那变成了我跟陌生人之间最轻松的一次谈话。当我抬头看表的时候，我简直不敢相信自己的眼睛，我们竟然聊了半个多小时了，而且整个谈话过程轻松愉快，无拘无束。这可太令人兴奋了，事后我对罗妮说："我说，你可真没开玩笑，我真心喜欢你老爸！跟他聊天太轻松了！"罗妮微笑着点了点头，没说什么。

几个星期后，我又见到了罗妮的父亲，这一次的谈话依然让我深感惊讶，谈话的氛围简直太轻松了，说心里话，我觉得就算跟这个男人聊上一整天我也愿意！于是我又跑去对罗妮说："我真心喜欢跟你老爸聊天！"不过这一次我比较留意她的反应了，我发现她不经意地翻了下白眼，一副不以为然的样子，好像我的反应早在她预料之中似的。

我开始追问她为什么翻白眼，她笑着对我说："我知道你喜欢我老爸；每个人都喜欢我老爸。可你知道自己为什么那么喜欢他吗？因为他从来不发表自己的看法。他总是提出问题，然后认真地聆听你给出的答案。"罗妮的话让我恍然大悟，对啊，虽然我们谈了那么久，虽然我那么喜欢我们之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间的谈话氛围，可他从来没跟我说过他自己的任何事情，自始至终他都在向我抛出各种问题。正是这些问题让我喜欢上了这个男人，而且还让我对他产生了信任感。

※ ※ ※

在人际交往中，我们有三种可能的沟通方式：聆听，提问，或者发表看法。在我看来，正是提问和聆听这两种沟通方式在你和他人之间架起了信任的桥梁。我们要感谢施乐公司验证了我的观点。大约在十年前，施乐公司向5000多名顾客发出了一份调查问卷，问卷上只有一个简单的问题：

> 事实上我们只能通过三种方式跟您沟通：聆听，提问，或者发表看法。您自己最喜欢哪种类型的沟通方式，请按照您的喜欢程度对这三种方式进行排序？

这次调查的结果简直令人难以置信：提问和聆听被顾客排在首位的情况不相上下；但真正令人震惊的是顾客对“发表看法”的回应。根本没有人把它选为最喜欢的沟通方式！它好像根本就不存在，好像完全从雷达上消失了。这个结果有没有让你觉得大为震惊？可是，如果认真想一想，你就不会感到惊讶了。当被问及喜欢怎样的沟通方式时，哪个精神正常的人会回答说：“如果有人想要得到我的信任，我希望他能在我们见面时大谈特谈他自己的事情！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你的沟通对象说的话越多，他就越喜欢听他说话的那个人。

如果说这个道理那么明显，为什么没有多少人会通过提问和聆听与人沟通呢？对此理论界的确有几种不同的看法，但我想告诉你我觉得最大的罪魁祸首只有一个。你可能不喜欢我给出的这个答案，因为你只要照照镜子就知道我说的没错。这个罪魁祸首就是我们对知识的渴求。

争夺知识的战斗

如果你想找人吵架，尤其是那种自恃知识渊博的人，你就直接告诉对方说：我觉得知识的作用被高估了。这句话绝对会让那些自以为博学多识的“聪明人”彻底崩溃！

只要静下心来想一想，你就会发现，我们很多人都在追求知识的道路上付出了太多的时间和精力。从迈进幼儿园的那一天起，我们就开始了对知识的追求，然后是小学、初中、高中、大学。很多人都希望获得一纸大学文凭，然后是硕士学位，有些人甚至还要去攻读博士学位。学医的人要学习如何治病救人，学会计的人要学习如何摆弄数字，立志成为律师的人要学习如何解读法律……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

真正走上工作岗位后，大部分人经历的第一件事情就是对一种全新知识的追求，这种知识是由工作岗位的特定需求决定的。很多职业都需要我们不断学习，不断进步，进而掌握更多与工作有关的知识。所有这些知识的积累通常需要耗费长达数年甚至数十年的时间。

我在自己主办的研讨会上通常会说一句简单的话：“知识的作用被高估了。”但受过教育的人通常不会同意我的说法，考虑到他们为获取知识付出的时间和精力，我完全能够理解他们为什么对这句话很反感。

不过，在你也对这句话表示异议之前，我想请你花一点儿时间想想那些已经赢得你信任的人，那些被你视为具有高超沟通技巧的人。他们是如何赢得在你心目中的高尚地位的？通过展示他们的智慧，还是有能力让你相信他们的行为都是为你好？我猜这些你信任和尊重的人应该深谙提问和聆听的技巧。

回想一下你上一次被人说服接受某个解决方案的情形，当时是不是因为跟你沟通的人给你的感觉很舒服？你为什么那么信任对方？是因为对方一直在向你炫耀自己渊博的知识吗？还是因为对方一直在提问和聆听？

我并不是说掌握丰富的知识毫无必要，我的意思是说这个世上有很多非常聪明的人都因无法赢得人们的信任而烦恼不已，我的意思是说知识是必要的，只不过人们对知识的作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用过于高估了。

我或者爱因斯坦曾经说过："想象力远比知识重要。"（我很确定这话是爱因斯坦说的。）

史上第二经典的信任课程

现在我们知道了，事实上通过提问和聆听可以建立信任，进而为影响他人奠定坚实的基础。可是，我们应该提出多少的问题呢？提出什么类型的问题呢？接下来我就向大家介绍史上第二经典的信任课程：你必须了解开放式问题和封闭式问题的区别。我们先给这两类问题下一个简单的定义。

开放式问题指的是不能轻易地只用"是"或"不是"回答的问题。开放式问题：

⊙能够促使人们发表看法。

⊙能够让相对比较矜持的人开口说话。

如果你的问题是以下面这些词语开头的，那你提出的就是一个开放式问题：

什么　什么时候　请描述一下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为什么　在什么地方　请告诉我

封闭式问题指的是能够用“是”或“不是”回答的问题。我并不是说封闭式问题不好，但目前不是我们推荐的类型，在你试图建立信任时最好不要使用封闭式问题。封闭式问题：

⊙能够打断滔滔不绝的谈话人。

⊙能够用来验证信息或者测试信息的准确性。

如果你的问题是以下面这些词语开头的，那你提出的就是一个封闭式问题：

你是不是　你会不会　你能不能

你愿不愿意　如果你是　你是否曾经

这不是一次审问；这是一次谈话。

在使用这些探究式问题时，有时候你也必须小心谨慎，最好不要用一连串的问题炮轰对方，封闭式问题也不能滥用。如果你有机会到现场观摩庭审过程，你就明白我的意思了。律师通常不会过多地使用封闭式问题，因为那么做会有“诱导证人”的嫌疑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在结束这两个经典的信任课程之前，我希望能得到你的一个承诺，希望你能够做一件事情。下面是一个简短的声明，请认真阅读一遍。如果你不认可这个声明，请给我发一封电子邮件（rob@jolles.com），告诉我为什么。如果你认可，那就要遵照声明去做。如果你能够说到做到，那无疑是在学习如何建立信任方面迈出了最重要的一步，这一步对于掌握影响他人行为的技巧来说同样至关重要。

声明

> 从现在开始，如果我试图跟一个人建立信任，在跟对方交谈时，我绝不会仅仅使用封闭式问题，我要尝试提出开放式问题。

人们不会记住你说了什么或者做了什么，最后，人们只会记得你带给他们的感觉。

只要记住这一点就够了

假设你正在参加我开办的培训班，你很可能会听到这样一段话：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们在一起的这几个小时或者几天里发生了很多事情，如果说你只能记住其中的一点，我希望是下面这一点：在你跟别人沟通并试图影响其行为时，你一定要使用提问和聆听这两种沟通技巧。如果你能记住这一点，这将会是你有生以来参加过的最有价值的培训班。

当然了，说完这段话之后，我还会提醒你说我们谈论的还只是影响力课程的冰山一角，后面还有很多非常不错的新课程要学习。无论如何，我说的可都是实话。前面提到的这两个课程都至关重要：（1）提问和聆听；（2）了解开放式问题和封闭式问题的区别。如果你能够把这两个课程牢记心间，它们必将对你的生活产生深远的影响。

建立信任的4A技巧

既然你已经熟练掌握了两个最经典的信任课程，接下来就让我们学习几个新的课程吧。不过，在此之前，我觉得有必要指出一点：这些课程看起来可能比较简单，所以人们往往很容易忽视它们。不相信吗？我的亲身经历可以证明我所言不假。我曾经是一个大权在握的智库的成员，可即便是如此高端的智囊团也会在一项工作中与这些至关重要的课程失

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之交臂。

没有信任就没有影响力

我依然清晰地记得自己第一次协助设计销售流程的情形。当时我们的想法是做一个大而全的流程，因为我们可不想留下任何漏洞，所以就把能够想到的一切销售技巧都囊括在了流程之中，结果就出现了一个多达16步的复杂流程。后来我才认识到，我们当时差一点就成功了。流程虽然囊括了我们能够想到的所有销售技巧，但却把最重要的那个技巧给忽略了：关注信任。

没错，我们谈到了信任，也讲了有关信任的故事，但在整个流程中却没有用一个可重复、可预测的步骤告诉销售人员如何去建立信任。在我们看来，信任只能是别人给的，是一种显而易见的、可以凭直觉获得的东西。

我们真是大错特错了。我们打造了一个近乎完美的流程，列出了一名销售人员可能采取的每一个步骤，但恰恰把第一个步骤给忽略掉了。遗憾的是，如果没有信任，剩下的所有步骤都只是浮云。虽然我们后来对最初的流程进行了修订和完善，加入了有关建立信任的步骤，但直到现在我依然想不明白，当初怎么就把那么重要的步骤给忽视了？我们怎么会认为信任是唾手可得的？怎么会认为信任是可以仅凭直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

觉就能得到的东西呢？如果你没有赢得他人的信任，又怎么可能去影响对方呢？

在过去的20年里，我一直在帮助人们更正自己犯过的那个错误，而且乐此不疲。现在，我们就来看看如何借助4A技巧更正这个错误吧。只要把这些技巧牢记在心，你就不仅能够赢得他人的信任，而且也能够真正去影响他人的行为了。

案例

在研究有关改变的各种流程时，我觉得能够通过更简单有效的方式帮助人们了解相关的步骤，这种方式就是提供案例并观察人们对具体案例的反应。接下来我就为大家呈上第一个案例。

 案例：被误导的摩托车手

信任的艺术

背景：你们家有一辆摩托车，你爱人很喜欢它，可你早在几年前就想让它退休了。

技巧：朋友说过的一句话总在你耳边回荡："世界上只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有两种骑摩托车的人，一种人已经倒下了，另一种人正在倒下。”你迫切地想要改变你爱人的想法，想尽快让那辆摩托车从你们家彻底消失，可是，直到现在，你们的谈话都毫无结果，除了愤怒和挫败感，你什么也没得到。

第一个A：提出开放式问题（Ask open questions）

我猜你肯定也想到了这一点，但你可能想不到有很多人会像玩儿“20个问题”游戏那样看待一次对话。我会告诉你为什么要提出开放式问题，以及如何有效地提出开放式问题。我们现在所说的一切都是围绕信任展开的，所以毫无疑问，在这个节骨眼儿上一定要确保你提出的问题是开放式的。

我听过的最好的问题

最近我跟自己的好友布巴有过一次谈话，他是一名销售员，我们已经认识20多年了。他是我见过的最优秀的销售员之一。我们谈论的主题是哪些问题有助于在人们之间建立信任，有助于我们深入了解一个人。布巴分享了一个在我看来堪称最好的问题。

我们都知道，要想通过提问建立信任，最开始的几个问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

题显然至关重要。这就是下面这个问题能够如此打动我的原因所在，它是那么简洁，却又是那么有效。这个问题就是：“每个人都有一个故事，能给我讲讲你的故事吗？”

这个问题的魔力绝对超乎你的想象。对方的回答能够让你很快了解其性格特点，因为只要看看对方所讲述故事的详尽程度你就明白了。对方的回答还会透露很多的信息，有些信息甚至是不会轻易告诉别人的。事实上，人们都有讲述自己故事的欲望。这个问题比较温和，完全没有威胁性；人们可以自由选择如何回答，可以详细阐述，也可以点到为止。

如果你真想了解某个人，而且想要在你们之间建立信任，那就选用这个问题吧。问完之后，你就可以舒舒服服地坐下来、静静地聆听对方的故事了。很难说故事会在哪里结束，但有一点是可以肯定的：故事讲完后，你们彼此之间已经建立了信任。

※ ※ ※

第二个A：积极聆听（Actively listen）

你已经做好了提出开放式问题的准备，但不要忘记，如果你不注意聆听对方的回答，前面的提问技巧也就没有任何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意义了。不要只是被动地聆听，要用心听、积极听！

我说的并不是面无表情地点头、贸然提出解决问题的办法、坐立不安、心不在焉地乱写乱画、发短信、反驳对方的观点或者不停地看手表。我说的是保持眼神的交流、聚精会神、做好笔记、适时插话和用心聆听。

富兰克林·德拉诺·罗斯福总统发现，白宫里那些彬彬有礼的社交谈话有些枯燥乏味。他认为那些参加社交活动的人很少真正关注别人跟他们说的话。为了证明自己的观点，他有时候会拿自己开涮，比如说跟客人打招呼时不说“早晨好”，而是说：“今天早晨我谋杀了外婆。”通常来说，客人们都会彬彬有礼地对总统的话表示赞许，但是，有一次出现了例外，罗斯福总统竟然真遇到一个认真聆听的客人。对于总统明显离谱的话语，这位客人用非常婉转的外交辞令做出了回应：“我敢说能死在您手上她当之无愧。”

跟许多人一样，我也想成为一名更好的倾听者。为此我真的做过诸多努力：阅读相关的书籍，参加有关的培训班，撰写相关的文章，我甚至还在自己开设的两门培训课程里设计了一个模块，专门阐述如何成为一名更好的听众，（此处大口喘气）这意味着我都开始教授别人如何做一个更好的倾听者了。接下来，冒着被斥只会做表面文章的风险，我想打破常规，尝试用一种全新的方式解决这个问题。

我不会跟其他人一样告诉你说，为了提升聆听技巧你需

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要做什么。恰恰相反，我会采用逆向思维，我会告诉你为了提升聆听技巧你不能做什么。几年前我参加过一个有关聆听的培训班，老师在课堂上展示了一个清单，列出了我们需要规避的一些不良习惯，这个清单引起了我强烈的兴趣，我觉得自己完全可以效仿老师的做法，于是我开始着手准备自己的调查问卷。在长达一年多的时间里，我对自己的听众展开了调查，请他们列出自己看到的最烦人的聆听习惯。现在，我把排在前十名的坏习惯列举如下：

1. 打断我说话。

2. 没有目光接触。

3. 查看电子邮件或者发短信。

4. 在我表达自己观点时突然插话发表自己的意见。

5. 看起来心不在焉或者对我说的话毫无兴趣。

6. 面无表情。

7. 无论我说什么他们都要跟自己扯上关系。

8. 在我说话的时候看手表。

9. 提出了一个问题，但问题的答案我才刚刚说过。

10. 目光明显游离在外，不是看着我，而是观察和研究周围的事物。

我一直都很喜欢这个清单，因为从某种意义上来说，通过了解哪些不好的习惯会让别人厌烦，我们就能大概知道应该在聆听时保持哪些好的习惯。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

聆听至关重要，我是说一心一意、全神贯注地聆听。要做到用心聆听的确不易。很多人认为聆听是一种本能行为，但事实上并非如此。聆听需要你具备强大的心理约束力，这种自律足以媲美我们试图掌握的某些最富有挑战性的行为。尽管不容易做到，但用心聆听的确能够带来神奇的效果。

第三个A：有目的地提问（Aim your questions）

当你真要影响他人的行为时，你需要首先弄清楚自己的最终目标是什么。这听起来很容易，但你千万别掉以轻心。在我看来，就学习如何影响他人的行为而言，这可是最具挑战性的部分之一。我所说的有目的地提问，指的并不是那些无关痛痒的寒暄式问题，比如说，“今天还好吧？”“昨天晚上看球赛了吗？”

让对方描述美好的图景

我并不是说目标明确的问题无助于营造融洽的氛围；我是说在提出问题时要考虑的因素还有很多。不要忘记，我们的目的可不仅仅是建立信任，我们还要为改变奠定坚实的基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

础。在学习有目的地提问时，你应该预先设定一个目标或者一个期望的结局，然后让你的谈话朝着这个目标或结局发展。

首先要知道你的目标是什么

在过去的这些年里，我为很多不同的企业开办过培训课程。我最喜欢的客户为数不多，但丰田公司无疑是其中之一。我永远不会忘记第一次跟丰田公司接触的情形。当时我受邀去位于加利福尼亚的丰田大学参加一个会议，在这个会议上，丰田的高管们要决定由哪家供应商负责他们的培训课程。

通常来说，我并不害怕走进一个陌生的房间，但那一天我真的胆怯了。我开始谈论影响的艺术，我强调说提问的时候需要有明确的目的，而要想确定这些问题的目的，必须首先对谈话的最终目标有一个清晰的认知。后来我不经意地问了一个问题："在一个完美的世界里，路上的车已经很多了，在这种情况下，当一名潜在的客户走进你们的展厅时，你希望对方从你们这里得到什么？"我没想到这个问题还真把他们给难住了，而且显然给他们带来了麻烦。房间里突然变得出奇的安静，我一时也不知道该说什么了。随后只能解释说："是这样的，我之所以提这个问题，是因为我必须首先清楚地知道我想带给大家怎样的解决方案，否则我没法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始整个影响过程。”我看到更多人脸上露出了茫然的、困惑的表情。最后，房间里最资深的一位高管对我说道：“你能不能给我们几分钟时间，让我们讨论一下如何回答你的问题？”

有人带我离开了房间，当时我的确有点儿心灰意冷，我觉得自己搞砸了，失去了跟如此优秀的客户共事的机会。几分钟后，他们把我叫了回去。我一走进房间，他们就交给我一张纸条，上面清楚地列出了丰田作为汽车厂商的三大独特优势。我抬起头来，微笑着说道：“太棒了。还有任何其他人知道这张纸上写了什么吗？”我看到所有的高管们都在摇头，于是我就说：“好吧，这就是我们的起点。”

两天后，他们就跟我签订了合同，从那以后我一直跟丰田公司保持着良好的合作关系。

第四个A：规避问题（Avoid problems）

如果人们不愿意解决某个问题，他们通常也不愿意承认这个问题的存在。学会在刚刚开始对话时规避问题，原因很简单，如果你一开始就提及对方的问题，对方十有八九都会予以否认。设想一下吧，如果你试图跟前面案例中的摩托车手建立信任，而且你提出了这样一个问题：“你骑摩托车时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不觉得担心吗？”

这个问题会让你试图影响的对象迅速开动脑筋思考，对方的想法大概可以这样描述：

> 我骑摩托车时会不会担心？让我想想。如果我回答说不担心，那我们的谈话也就没有任何意义了。如果我回答说担心，那我很可能需要在某些方面做出承诺。其实，我也无法确定自己是否担心，但我不想放弃这辆车，所以至少有一件事情是肯定的，那就是：现在我什么都不会承认！

事实上很简单，你听到的是一个否定的回答，紧接着对方很可能还会找一个借口或者撒个谎说明自己为什么不想改变现状。更糟糕的是，这个谎言最初正是因你而起的。

你自己应该也撒过类似的小谎，而且很可能不止一次。这个阶段的谈话艺术涉及让对方信任你。如果你想影响一个人做出改变，那就必须赢得对方的信任。一开始最好闭口不谈对方的问题，唯有如此，你才有可能在经过一番努力后最终赢得对方的信任。

建立信任需要一个过程。这个过程不仅需要学习一些最经典的信任课程，而且还需要四个更加具体的技巧：（1）提出开放式问题；（2）积极聆听；（3）有目的地提问；（4）规避问题。这四个步骤虽然谈不上是一门完美的科学，但每一个步骤都是一次至关重要的提醒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例：被误导的摩托车手

应用建立信任的4A技巧

需求：你想要跟自己的沟通对象建立信任。

技巧：你通过以下技巧建立信任：提出开放式问题；将问题瞄准你所提供解决方案的某个特定优势；规避问题以及积极聆听。

举例：

“你通常在什么类型的路上开摩托车？”

“你通常在什么天气条件下开摩托车？”

我们的旅程还在继续。如果你不相信自己将要影响他人去做的事情，你所做的一切就没有了必要的基础。如果你不了解人们做出决定时的心路历程，你所使用的一切技巧也就没有了逻辑依据。如果没有信任，你将无法营造出有利于改变他人心意的良好氛围。现在，我们该继续前行了，我们还要通过几个关键的步骤促使对方克服最大的障碍。终于到了制造紧迫感的时候了！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

改变心意的蓝图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人寄希望于恰当的论述。

影响他人的人寄希望于正确的问题。

影响可能始于信任，但如果没有紧迫感，所谓的影响也将无果而终。要想学习影响的艺术，你必须先学习有关紧迫感的艺术。不要忘记，长达15年的研究成果表明，将近80%的人都清楚地知道自己当前正面临某些问题，但他们都选择了暂时不采取任何行动去解决这些问题。下面的这句话我只能说一次，所以希望能引起你的关注：这本书中会提到很多的技巧，如果说你只能灵活掌握其中的一部分技巧，那我强烈建议你把关注的焦点放在本章教授的技巧上。很显然，我正在向你介绍整个流程中最重要的部分，不过，尽管我认为这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些技巧非常重要，也并不意味着这些技巧不会引发某些情绪反应。如果说影响和操纵之间只有一条模糊不清的界线，那这条界线最有可能出现的地方就是这里。

让我们掌声欢迎……揭伤疤的人

几年前的一天，我正坐在一个绿色的房间里，等着在一个金融会议上发表演讲。当时正在台上演讲的嘉宾突然开始谈论我，他的介绍虽然听起来并不是那么热情洋溢，但随后我却听到了一句无比经典的话："今天，我们会听一个人发表演讲，我把他称为揭伤疤的人，在这个人看来，你们在提问的时候必须抓住别人的痛处，而且要紧追不舍！"几分钟后，轮到我上台了，我一把抓过麦克风，开始做自我介绍：

女士们，先生们，我叫罗布·乔尔斯，我就是那个喜欢揭伤疤的人。在我看来，一个人对另一个人最大的关爱就是帮助对方克服对改变的恐惧，帮助对方规避因无限拖延引发的悲剧。我会用提问这种方式表达自己的关爱之心，目的就是用一种真诚的、感同身受的态度营造出一种紧迫感。对于这种方式我深感自豪。

※ ※ ※

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说人们那么聪明睿智，对他们的问题了解得那么透彻，他们为什么还会拖那么久才采取行动?

我们已经走到了一个十字路口。那些能够促使人们从“知道自己有问题”走向“想要采取行动解决问题”的人才是真正能够影响他人的人。那些做不到这一点的人或许在其他事情上颇有建树，但在一个需要影响技巧的位置上，他们将很难取得像样的成就。我这么说可能略显偏颇，但在我看来：我们在漫长的人生历程中扮演的所有角色都需要我们具备一定的影响能力。在“影响但不操纵的艺术”这门课程中，这一部分无疑是最富有挑战性的，这可不仅仅是巧合而已。如果你自己也需要有那么一点儿影响力，我认为学习这些技巧一定会让你终生受益。

 案例：理财偏好

改变心意的蓝图

背景：你是一名财务分析师，到目前为止已跟一个特殊的客户有过两次会面。这两次会面看起来都进展得非常顺利，但客户最终的答复都是那句话：“让我再想想。”你的客户貌似把他的理财规划看成了一种爱好，但在你看来，那

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可是有可能改变客户一生的重大事件，其影响可能是长远的。他设想过自己退休后的幸福生活，他也要为三个孩子的教育问题负责。你针对他的理财需求提出了一些解决方案，但他一直都在拖延，根本没有接受你的任何建议。

需要的改变：你想要帮助他克服对改变的恐惧心理，同时还要针对他的财务现状营造出一种紧迫感。他现在的理财方式无非是炒股和追热点、随大流，你很清楚他的做法只会带来灾难性的后果。今天，你想要改变他的想法。

如果你认真学习本章的内容，然后立即把你学到的东西付诸实践，我觉得你会取得成功。在学习建立信任时，你要学着不惜一切代价规避问题。但在学习制造紧迫感时，你要做的事情就恰恰相反了。你已经得到授权跟对方谈论其面临的问题，现在你要做的就是说服对方采取行动，做出改变。

操纵他人的人会告诉别人他们有什么问题。
影响他人的人会让别人告诉自己他们有什么问题。

制造紧迫感也有一个可重复、可预测的流程，估计大家也都想到了，这个流程同样涉及很多的问题。事实上，这个流程由三个简单的步骤组成，其中的每一个步骤都需要一系列问题予以支撑。接下来我将逐一阐述这三个步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤1：确认问题

我把这些问题称为“确认式盘问”，因为首先要做的第一步就是确认问题。除非某个人明白或者承认自己正面临某个特定的问题，否则就谈不上去解决问题了。要做到这一点并不容易，因为大多数人都不愿意承认自己有问题——特别是在他们觉得自己的问题并不严重的情况下。与此同时，他们还有另外一种担心：如果承认自己有问题，很可能就必须做出某种承诺去解决这个问题。

然而，一旦建立了信任，在面对问题时，人们就不会有太多的抵触情绪了。他们会坦然承认问题的存在，但问题是，他们通常并不明白问题的严重程度或者问题可能带来的严重后果。很多人不承认自己遇到了大问题，原因就在于他们从未坐下来认真分析一下自己所面临的问题。



案例：理财偏好

确认式盘问

需求：你已经与自己想要影响的人建立了信任关系，现在需要让对方承认可能存在问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技巧：你想要改变所提问题的类型，此前你都是基于信任提出问题，现在你要基于对方面临的问题来提问，你将通过确认式盘问来提出这些问题。

举例："你在市场上做过一些比较激进的操作，这些操作给你带来了哪些挑战？"

或者

"你可能没有足够的时间去认真研究自己正在做出的某些决定，对此你有什么担心吗？"

再次强调，使用开放式问题至关重要。你已经踏上了一方神圣的土地，在这里前行时，你绝对不希望给别人留下急于求成的印象。

"反对，法官大人，她在故意引导证人！"

如果你想对"慢慢进入确认式盘问"和"提出开放式问题的重要性"这两个概念有一个直观的认识，最好的办法就是去庭审现场观看优秀律师的精彩表演。在盘问证人的时候，律师并不会走上前去直接就自己关心的问题发问。相反，她会先提出很多其他的问题，通过逐步铺垫慢慢引出主题。即便是已经提到了最核心的部分，你也不会听到她提出类似下面的问题，"你没有尽到责任，这是不是事实？""难道你不认为自己不负责任和玩忽职守吗？"如果她提出这样的问题，对方的辩护律师肯定会跳起来抗议，"反对，法官大人，她在故意引导证人！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种反对意见通常会得到法官的支持，律师必须换一种方式提问。“约翰逊先生，能不能请你准确地描述一下你进入那所房子后到底做了什么？”

颇具讽刺意味的是，提出反对意见的律师事实上是在帮助对手，是在提醒对方使用开放式问题。证人在回答开放式问题时会透露出大量的信息，而且会不经意间谈及此前没有做过任何准备的话题。

如果你能够让自己提出的问题保持开放性，你就有机会在一开始就让谈话朝着正确的方向发展。不过，还有一个问题是你必须要规避的，那就是提及“问题”这个词语。看起来人们对这个词语的确恨之入骨。你有什么问题吗？

其实你可以用下面这些词语取代“问题”：

- 担心　挑战　阻碍
- 困难　障碍　麻烦
- 不满　限制　事项

这些词语是“问题”一词的完美替身，借助这些词语你就可以让自己的交谈对象确认或承认自己的确有问题。有时候，人们需要的仅仅是有人轻轻地推他们一把。

操纵他人的人会通过自己的陈述“逼”着别人前进，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会直接告诉对方可能存在问题。

影响他人的人会通过提出问题“推”着别人前进，会让对方自己去发现可能存在的问题。

这“轻轻的一推”意味着要把问题说得更清楚一些，虽然这不是我乐意做的事情，但有时候的确很有必要。有些人就是不愿意去面对某个特定的问题，所以就一直拖着，等到事情真的发生了才追悔莫及。无限拖延和刻意回避问题的严重性并不仅仅是固执的反映，这是人之天性。要想跟天性抗争，你需要的很可能是下面这个句式：“如果……会发生什么事情？”

 **案例：理财偏好**

如果……会发生什么事情？

需求：你想把谈话的内容引向一个非常有可能会出现的问题。

举例：“你在市场上做过一些比较激进的操作，这些操作给你带来了哪些挑战？”

“没有任何挑战；到目前为止我所做出的决定都没有造成巨大的损失。”

“如果这些理财产品真给你带来巨大的损失，可能会发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生什么事情？”

“哦，那，那肯定是个问题，因为我还指着这些基金呢，不过……”

等着电话铃响起

在我做人寿保险销售员的近三年时间里，我的电话只响过两次。第一次有人打电话买保险时我大吃一惊。第二次有人打电话买保险时，我是这么回答的：“你今天去看医生时，他跟你说了什么？”

当一个人可能遇到的问题变成现实时，你只需要掌握一定的技巧就能影响他，这种影响力并不需要你具备一定的天赋。你当然可以询问一个人她是否担心自己的健康状况，但听到她给出下面的回答你可别大惊小怪，“我一点儿都不担心，我健壮得跟头牛似的！”这时候那个神奇的句式就派上用场了：“如果你的健康出现了问题，会发生什么事情？”

现在，我们也有一个问题需要解决。要警惕自己是否会滥用“如果……会发生什么事情？”这一句式，你肯定也不想让自己提出的所有问题都是千篇一律的开头吧。然而，不可否认的是，往往正是这种句式的提问能够真正拯救一个人。

学习如何影响他人的目的并不是替别人去收拾一个烂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摊子，而是帮助他人防患于未然。

好了，到目前为止，我们已经确认自己想要影响的人脑海中的确有某种担心。那么接下来我们要做什么？其实我可以告诉你，99%处在这个位置上的人都会直奔一个地方，那就是：解决方案。

客户：哦，那，那肯定是个问题，因为我还指着这些基金呢，不过，我是说，我也没把所有的鸡蛋都放在这个篮子里。

财务分析师：嗯，如果我们一起来解决问题的话，我觉得你首先会对我们使用的资产配置模型感兴趣。借助该模型，我们不仅能够在整个资产组合中找到一种平衡，而且还可以同时重点关注市场领导者的动态，他们通常会……

如果你在金融行业工作，类似的谈话你很可能并不陌生。如果你跟来自这个行业的专业人士共事，这些话听起来也会似曾相识。尽管这些话很常见，但我可以肯定地告诉你，这些话根本就没用。

真正的问题在于，你想要影响的人可能的确有某种担心，但这种担心的程度还远远不够。对于那些想要影响他人的人来说，此时通常会面临诱惑，会迫不及待地想要提出解决问题的办法。然而，这种诱惑就跟老鼠夹子上的奶酪对小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老鼠的诱惑一样，如果抵挡不住，结局往往很惨。

事实上，此时提出解决方案或者试图解决问题的结果很可能是对方自己反而并不着急。如果某个决定跟金钱相关，金钱往往会成为我们决策的主导因素，因为我们很看重自己可能付出的金钱代价。可是，我们或许没有意识到，对真实存在的问题视而不见往往也会让我们付出代价。在“理财偏好”这个案例中，客户付出的代价可能是自己家人的生活从此发生改变，也可能是夫妻关系的急剧恶化。如果没有紧迫感，我们最终付出的代价可能是无休止的拖延，可能是根本不可能改变现状。还好，这正是制造紧迫感流程的第二个步骤关注的焦点。

步骤2：深入探究问题

做到这一点并不容易，而且也不是人的本能反应。更可悲的是，很多人都会在这个阶段错失所有影响他人的机会。你迫切地想要继续前行，但要想真正影响他人，你必须要留在原地。你需要提出更多的问题，而且要问得更深入、更具体。我把这些问题称为“探究式盘问”，理由很简单，你必须深入探究对方担心的问题到底是什么。要想深入探究对方到底在担心什么，你就必须不断地盘问对方。

人们通常不愿过多地谈论自己的顾虑和担忧，可是，如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果我想要影响他人，我一定会谈。人们会避免谈及某个问题可能造成的长期影响，可是，如果我想要影响他人，我一定不会避而不谈。人们不愿深思“如果……会发生什么事情”，可是，如果我想要影响他人，那显然正是我要做的事情。如果某个人已经遭遇了某个严重的问题，也就没有影响他的必要了。这时你再伸出援手已为时过晚。很不幸，现在你能做的唯一事情就是帮他收拾残局。

运用探究式盘问的艺术可以归结为一点：你必须对你想要影响的人有更强烈的好奇心。一旦确定了问题所在，就不要让你想要影响的人逃避问题！待在原地，保持好奇心，继续追问。

 案例：理财偏好

探究式盘问

需求：你已经确认了你正在影响的人所面临的问题，现在该深入探究这个问题了。

技巧：你需要通过探究式盘问让对方看到问题的大小和严重程度。

“你在市场上做过一些比较激进的操作，这些操作给你带来了哪些挑战？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举例：“到目前为止你亏损了多少钱？”

“你本来打算用那些钱去干什么？”

“然后呢？”

探究式盘问使用的关键词并不像其他的盘问方式使用的关键词那么容易界定，这是因为探究式盘问的艺术要求不断拓展谈话的深度和广度，这可不是某个特定的关键词就能激发出来的。记住，你只要努力延长谈话即可。

如果拿不准，祭出法宝：“然后呢？”

就如何使用探究式盘问而言，我从阿拉巴马州伯明翰市的一名学员那里学到了无比精彩的一课。培训课程结束后，他主动提出开车送我去机场，并在路上提到了这个简单有效的课程，让我深受震撼。他先是非常谦恭地表示感谢我传授了那些多实用的技巧，然后就给我讲了下面这个故事。

> 你知道吗，在你来镇上之前，我一直在使用自己的方法。这个方法可能没有你的方法那么好，但它绝对非常简单。事实上，使用这个方法只需要一个步骤。你看，当我在银行上班时，如果有人告诉我说他们遇到了问题，我都会简单地回应说：“然后呢？”

※ ※ ※

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我并不是说询问“然后呢？”这种方法对所有人都适用，但它在我的影响力世界里的确占有一席之地。如果你不太擅长进行探究式盘问，那就想想我们来自伯明翰市的朋友，他使用的探究式问题在我看来是有史以来最简单的。还有一些词语或许也能派上用场，列举如下：

⊙反应　回答　感觉
⊙关联　相关　想一想
⊙然后呢　跟我详细说说　答复

我们可以等着看一个问题把某人打垮，但我们也可以现在就跟对方谈谈这个问题。

必须指出的是，这些探究式的盘问很可能会令人不安。从某种意义上来说，被确认的问题就好比是伤口，伤口带来的疼痛感越强烈，你就越有可能去想办法治愈这个伤口。如果你想要影响他人的行为，那我恳请你不要刻意回避更难以回答的问题，不要简单地告诉对方该如何克服所面临的困境，因为这就好比随便给伤口贴个创可贴一样，是一种避重就轻的做法，结果不可能理想。

在我看来，影响的艺术就像是一场精彩的职业拳击比赛。（后面我会找一个相对温和的类比，但目前还是围绕拳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

击比赛进行阐述。）你可以回想一下最初几个回合的情形，在两个令人尊敬的职业拳击手之间到底发生了什么？作为一名拳击爱好者，我可以负责任地告诉你："什么也没发生。"在拳击术语中，第一个回合通常被称为"相互试探回合"。双方的目的都是研究自己的对手，进而确定最佳的比赛策略。

现在，想一想你最初试图影响他人时发生了什么。你一开始基于信任提出的问题就好比是拳击比赛的相互试探回合。这些问题还为你提供了一个机会，让你得以确认最佳的影响策略——出拳的时候应该打哪里，怎么打。

在职业拳击比赛中，经过一两个回合后，通常你就能听到赛场助手在角落里对拳击手大喊："该出拳了，狠狠地打！"这是在告诉拳击手充分利用他学到的技巧，打出几记漂亮的重拳，这种出拳必然会引起对手的密切关注。

在你试图影响他人时，这也正是你应该做的事情。是时候狠狠地盘问对方了，最初的确认式盘问就是你挥出的重拳。你提出的问题并不容易回答，而且通常还会让对方变得心神不宁，但这些问题必然能抓住对方的注意力。

现在，拳击手们还要给我们上一课，而且是至关重要的一课。回想一下优秀的拳击手一记重拳把对手打伤的情形吧。有时候，这记重拳甚至会把对手的眼角撕裂。我从来没有听过一名拳击手说："哎呀，对不起。我好像把你的眼角

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打裂了。接下来我瞄准你的另一只眼睛吧。”我也从来没有听过此前在角落里让拳击手狠狠打的那些人大声呼喊：“离他远点儿！别碰他的伤口！”恰恰相反，我在比赛现场听到的喊话都是这样的：“继续打！别给他喘息的机会！伤口！打他的伤口！”

当你试图影响的人承认某个问题的确存在时，你也必须“打他的伤口”。现在可不是应该心慈手软的时候。你要记住，你正打交道的人通常已经在改变现状方面一拖再拖，所以她还会继续等待下去，直到她一直试图避免的问题突然爆发为止，但那时再采取行动就已经太晚了。如果你对自己将要影响对方去做的事情深信不疑，你就必须勇于提出更尖锐的问题。

在学习如何影响他人方面，我的好朋友拉里·多蒙克斯是我的导师之一。有一次，拉里送给我一句与客户有关的至理名言。他对我说：“乔尔斯，如果他们哭了，他们就会购买！”

我知道有些读者读到这里时可能会觉得受到了冒犯，但我觉得必须要强调这一点，我们已经走到了一个重要的关口，所以必须坚持下去。我可以向你们保证，我也想用更积极的方式来阐述这一点。不过，在那么做之前，让我们再迈出这个流程的最后一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤3：评估问题可能造成的影响

这就是最后一步。你试图影响的人已经看到他所面临的困境正在逐渐扩大，你已经通过探究式盘问很好地向他展示了问题的潜在大小和规模。现在是时候提出最后一个问题了。

这些问题能够让你试图影响的人从更宏观的层面上思索他所面临的困境。简而言之，确认式盘问的目的是让对方承认他的确面临某个问题，探究式盘问的目的是让对方了解问题的严重程度，而接下来要进行的是影响式盘问，目的是让对方了解他所面临的问题可能造成的最终后果。在进行影响式盘问时，你可以关注以下几个关键词：

- 恶果　不良影响　结局
- 影响　结果　强烈反应
- 后果　负面影响　可能引发的后果

你可能看到了我建议提出的问题，但你完全可以依据自己的风格对这些问题进行相应的改编。我只是想提醒一句：除非某个人决定“解决”某个已经存在的问题，否则他对你准备的任何解决方案都不可能真正感兴趣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人会不厌其烦地给对方解释不采纳他们的建议会造成什么影响。

影响他人的人会心存怜悯地聆听对方用自己的语言解释不解决现存问题的后果。

帮助他人评判现存问题可能造成的影响或许是一件痛苦的事情。我非常理解这种进退两难的窘境。要知道，每个人都有侥幸心理，我们都希望自己的问题不会变得更糟。事实上，当你试图影响他们的行为时，你有两个基本的选择：你可以等着问题有一天突然爆发，你也可以在问题爆发之前跟对方好好谈一谈。如果你对自己试图影响对方做出的决定深信不疑，那就免不了不时插手，亲力亲为。

我们都会担心自己提出的问题可能会给别人造成痛苦，这种心理障碍完全可以理解，但有时候我们又不得不这么做。为了长远的利益，你需要把眼界和心态都放得更宽，暂时的内疚总好过追悔莫及。

是刻薄，还是仁慈？

影响艺术最具挑战性的部分就是要提出更尖锐的问题，这么说绝没有粉饰的意思。这些问题有时候会被称为“带来痛苦”的问题。事实上，最终的成败往往都会归结到一点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你能否在不制造冲突和矛盾的情况下让对方感受到痛苦?

我曾经收到一位女士发来的电子邮件。这位女士是我非常尊敬的一名客户，她在邮件中写道：我刚刚成功地向自己的客户提出了一些会“带来痛苦”的问题。她虽然成功地迫使客户看到了拒绝改变可能造成的严重后果，但这个过程让她“觉得自己有些刻薄了”。

这位女士的感受让我停下了手头的工作，我深吸了一口气，然后使劲儿咽了一口唾沫。在那一刻，我被迫接受了一个事实：我对这个客户提供的服务是失败的。我本来可以教授她最重要的一门课程，可我却没有做到。在你迫使别人回答某个尖锐的问题时，你可不能摆出咄咄逼人的架势。事实上，由于这个问题会让对方感受到不采取行动可能带来的痛苦，所以你在提出问题时更应该感同身受，心存怜悯。

我还想再多说一句，在我看来，这是你能够向另一个人表达的最诚挚的善意。我们都看到过人们在家庭或工作中无助挣扎的情形，我们都想帮他们一把。任何人都可以抛出自己想到的绝妙主意，然后告诉别人应该做什么，这种出于善意的谈话会让人觉得很舒服，但却永远不会促使别人做出改变。事实上，人们终究还是要走过一段更艰难的路途，然后才能抵达自己的目的地。

如果你在一对夫妇吵架的时候询问他们的孩子在哪里，他们当然会觉得很受伤，但他们对这个问题的回答最终会促

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使他们去接受心理治疗。如果你询问一名过于乐观的新任经理不按公司的指令办事会有什么后果，他当然会觉得很受伤，但他对这个问题的回答最终会拯救他的职业生涯。

影响过程并非仅仅由某个技巧主导，其中还有情感因素在里面。这种情感就是强烈的共鸣和深深的怜悯。你必须对自己提出的尖锐问题深信不疑，然后你才可能成功。你之所以能够成功，并不仅仅是因为你掌握了影响的艺术，还因为你充分证明了自己深谙关爱他人的艺术。在提出尖锐的问题时，你绝对不是心存恶意。你会把这些问题视为怜悯之心的外在表达，视为有可能改变别人一生的问题。很多人都因为没有能力做出艰难的决定而遭遇厄运，一旦目睹这些悲剧的上演，你就会真切地意识到：这些尖锐的问题背后事实上隐藏着一颗善良慈悲的心。

如果你能够跨过心中的这道坎儿，如果你真的相信提出尖锐的问题是仁慈之举，那么你终将去做很多人无法做到的事情：拯救。你将会拯救他人，拯救业务，因为你选择的路需要自律，也需要勇气。因你而生的结果将会改变他人的一生。你会帮助他人克服对改变的恐惧，你会是引领对方迈向光辉未来的人。你做的这一切怎么可能被扣上“刻薄”的恶名？恰恰相反，这是仁慈的行为，是值得你深感自豪的壮举。

永远别说人家的孩子长得丑！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在你向他人伸出援手时，一定要注意把握分寸，否则一不小心你就会变成一个令人厌恶的家伙。如果你不够谨慎，可能就会直接告诉对方他的问题是什么。这就好比说人家的孩子长得很丑！这个流程的所有步骤以及支撑这些步骤的所有问题都有一个共同的设计目的，那就是让你想要影响的人自己确认他的问题是什么。通过提问引导对方自己找出解决问题的办法岂不是更好吗？

像治疗师一样思考

你上一次去看心理医生是什么时候？虽然我自己还从未看过心理医生（这么说我好紧张啊），但如果你的心理医生比较优秀，我猜他在跟你的交谈中很可能也会提及我们在本书中探讨的诸多概念。

我们不妨从你第一次去看心理医生的情形说起。通常来说，一名优秀的心理医生不会以下面这种方式开始咨询谈话：热情地握手、微笑，然后直接询问，“你今天遇到什么问题了？”他需要依靠必要的技巧和策略找出问题的答案，而不是直接问你。这种策略就是我们此前谈到的四个步骤：提出开放式问题、积极聆听、有目的地提问以及规避问题。只有遵循这一策略，他才能赢得你的信任，这才是一名优秀的心理医生首先要做的事情，这一点跟我们非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常类似。

一旦赢得了你的信任，一名优秀的心理医生就会用非常温和的方式去探究你到底遇到了什么问题，这种方式就是提问。此时他不会过多地猜测，因为在建立信任的同时他已在收集信息，进而试图确认你当前面临的挑战是什么，这一点跟我们也没什么两样。

然而，更重要的是，如果一名心理医生不仅能够顺利地发现你的问题所在（在此之前你可能已经跟很多人谈过了，但没有人知道你的问题是什么），而且还能抑制住帮你“解决问题”的冲动，进而提出更多的问难，力求让你们彼此都更充分地了解当前的挑战，那他无疑是出类拔萃了。事实上，心理医生的这种做法也跟我们非常类似。

有趣的是，我敢打赌说：大部分优秀的心理医生在你舒舒服服地靠在躺椅上之前就已经知道你的问题是什么了。他们本可以走到你前面，直接告诉你该如何应对自己面临的困境，但你觉得这么做能帮你发掘出你自己此前都不知道的事情吗？或者说能真正促使你去采取行动改变自己的行为吗？显然不能！

我们不需要把这个过程看作某种咄咄逼人的、刻薄的谈话。我们可以把它视为跟我们真正关心的人、我们真心想要帮助的人之间的交谈。我们可以像治疗师一样思考。遗憾的是，通常我们都不会这么想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这三个步骤中的每一个问题都发挥着特定的作用，都能够促使一个人深入思考自己的问题。有一首古老的歌谣可以很好地诠释这一点。这首歌谣有很多的版本，其中有可以追溯到1485年的英格兰国王理查三世版，1758年的富兰克林版以及现代版。在过去的20多年里，我一直随身携带着这首歌谣，因为它代表的正是我想要传授给大家的东西。

一颗马蹄钉葬送国家

因为少了一颗马蹄钉而掉了那马蹄铁，
因为掉了那马蹄铁而失去了那匹马，
因为失去了那匹马而缺了那骑兵，
因为缺了那骑兵而丢了那信息，
因为丢了那信息而输了那战役，
因为输了那战役而输了那场战争，
因为输了那场战争而丢了整个国家，
全是因为当初少了一颗马蹄钉。

人们通常不会考虑大部分问题的后果。如果人们真能考虑周全，如果我们真能深思熟虑，我们在生活中做出的很多决定都将有所改变。

你必须学习让你想要影响的人把眼光放得更长远一些，让他们更深入地思考自己当前面临的问题可能引发怎样的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后果。记得依次进行确认式盘问、探究式盘问和有关影响的盘问。

企业号租车公司和维尼座驾

我向来不喜欢体形太大的汽车，我会觉得坐在里面很不舒服。相对而言我更倾向于紧凑车型。有一次，我乘飞机到了纽约州的首府奥尔巴尼，然后径直走向了设在机场的企业号租车公司的柜台，一个心里打着其他算盘的年轻人热情地接待了我。他的名字叫维尼，作为一名具有25年从业经历的资深销售培训师，我很期待跟这位年轻人的对话。

维尼查看了我的预定表，笑了笑，我拿出了自己的驾驶证和信用卡，维尼开始带我去提预定的小车。是的，我订的是辆紧凑型的小车。

我和维尼漫无目的地闲聊了几句，随后他问了我一个看似无关痛痒的问题："乔尔斯先生，你打算开车去哪儿啊？"我随口答道："我要去阿迪朗达克山区的基恩谷，去举办一个为期三天的销售培训班。"我好像看到维尼的嘴角浮现出一丝笑意，但那也有可能只是我的想象。

"你看过天气预报了吗，乔尔斯先生？"我当然看过了。（在我的职业生涯中，我乘坐飞机旅行已超过200万英里，我甚至还写过一本有关旅行的畅销书！）作为一名典型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的商旅达人，我怎么可能不查看目的地的天气预报呢？我能够意识到维尼话中有话，但我还真不知道他会把我们的对话引向何方。

“是的，维尼，我查看过天气预报了。你问这个干什么？”我发现他嘴角的那丝笑意不见了，取而代之的是一脸的严肃。“因为总有可能会变天，我觉得你可能需要租个大点儿的车。我觉得你需要租一辆四驱越野车。”

这孩子遇到我算倒霉了。我已经仔细研究过天气预报，除了有可能下雨外没什么可担心的。不过，我是个好奇心很强的人，于是我们开始谈论越野车的价格。可想而知这个价格要比我预定的那辆小车贵多了，不过维尼看起来真的很担心会变天。他主动表示可以给我一些优惠，但我依然不买他的账。随后维尼又问了我一个问题，这个问题迫使我停下了脚步。他提出的这个问题虽然很简洁，但的确是一个超棒的问题。他很冷静地问我：“如果真变天了怎么办？”

我看着他，一时不知该说什么，而他又接着说道：“好吧，我之所以问你天气预报的事儿，是因为我就出生在奥尔巴尼，也是在这儿长大的。我非常熟悉阿迪朗达克山区，我也了解基恩谷。那里的天气反复无常，很可能说变就变。如果你去的时候真变天了会怎么样，乔尔斯先生？”

我结结巴巴地说不出个所以然来，维尼很快接过了话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头：“从这里开车过去单程就有100多英里，如果天气变了，而你开的是一辆紧凑型的小车，你觉得会对你的商务旅行造成什么影响？而且你可能还需要及时赶往下一个目的地呢。”现在，我不仅开始担心紧凑型小车的安全性问题了，而且还担心是否能及时赶回家观看女儿的演出。我从来没有缺席过女儿的演出，她这次排的剧目还只演一个晚上。及时从基恩谷返回奥尔巴尼对于我来说至关重要。我告诉维尼说我要租一辆体形更大的四驱越野车，我没有再跟维尼讨价还价，而是跳上车直奔山区而去。

好吧，我去的地方的确变天了，天空飘起了鹅毛大雪，而且一下就是三天，地上的积雪足有16～20英寸厚。不过我开的可是一辆体形魁梧的四驱福特，这点儿雪根本不在话下。这辆车给了我充分的安全感，我给它起了一个绰号——“维尼座驾”。整个旅途都非常顺利，我顺利离开了阿迪朗达克山区，顺利回到了奥尔巴尼，及时赶上了回家的航班。

仅仅凭借一个简单的问题，一个我自己忽略的问题，企业号租车公司的一名员工就为我挽回了一个机会，一个陪伴小女儿见证她人生重要时刻的宝贵机会。此外，他还帮助我避免了行程延误可能带来的其他损失。虽然我在“维尼座驾”上多花了一些租车费，但总体来说我还是赚到了，这点儿额外的付出对于我来说简直太划算了。当然了，维尼也因此赢得了我的尊重和感激，赢得了一名忠诚的客户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



铲除掉“维尼座驾”周围的积雪，准备上路！

※ ※ ※

如果没有升级车型

如果没有升级车型，我就赶不上回家的航班。

如果赶不上回家的航班，我就错过了女儿的演出。

如果错过女儿的演出，我就错过了一个重要的时刻。

如果错过了这个重要的时刻，我就失去了一段美好的回忆。

如果失去了那段美好的回忆，我和女儿的感情纽带就断了。

如果我跟女儿的感情纽带断了，我们的关系就会受到伤害。

所有这一切都会源于没有升级车型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 案例：理财偏好

有关影响的盘问

需求：你想最后用一个问题结束这一系列的盘问过程，这最后一问要能够让你想要影响的人通盘考虑自己所面临的问题。

技巧：经过确认式盘问和探究式盘问后，你还需要再问最后一个问题：有关影响的盘问。

确认式盘问："你在市场上做过一些比较激进的操作，这些操作给你带来了哪些挑战？"

探究式盘问："到目前为止你亏损了多少钱？"

"你本来打算用那些钱去干什么？"

"然后呢？"

举例："如果你的整个投资组合接连出现这样的亏损会造成什么后果？"

现在，你已经咬住了一个问题，而且就像德国短毛猎犬一样，咬住后就不愿松口。有些人会因为在提问上取得了明显的进展而异常兴奋，他们甚至已无法控制自己的情绪，我就亲眼见过有人因此露出得意的笑容。

你正在经历强烈的情绪冲击，可现在还不是为你掌握的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新技巧欢呼庆祝的时候！你要留意自己的肢体语言和你的语音语调，看在上帝的份儿上，还要注意你的面部表情。一系列的盘问可能会让人觉得非常痛苦，所以你要具备模仿交谈对象表情的能力，这肯定对你有所帮助。

操纵他人的人在得知别人的痛苦时会不经意间流露出一种满足感。这代表的是他自己获得成功后的心满意足。

影响他人的人在得知别人的痛苦时会表现出怜悯之心。这代表的是一种信任，他对别人的痛苦也能够感同身受。

一种积极的视角

影响的艺术中最困难的任务当然也有最积极的一面，只是到目前为止我还没有把这一面呈现给大家。在过去，如果有人觉得我的建议太消极、太有攻击性，我根本就不会在意，我只会觉得他们没有理解我所传达信息的要点。人们会被他们行为的后果激励。这可不是感觉，而是事实。

就改变一个人的行为而言，不良后果的威力远比正面价值的影响强大。

我也跟别人进行过理智的探讨，是否有可能通过提问让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你想要改变的人认识到改变的价值，而不是引导他看到潜在的不良后果，对此我持反对意见。“难道一个抽烟的人不知道戒烟后身体会更健康吗？”“难道一名职员不知道努力跟同事搞好关系有利于提升自己的生活质量吗？”

不良后果是非常强大的激励因素

我老爸抽烟已经很多年了。有一天他对我说：“我16岁时加入了海军（他和他老爸在他的年龄上向来不说实话），我的非烟民身份只持续了大约一个小时。第一次宣布休息的时候大家都去抽烟了，只有我还在继续冲洗甲板。一个小时后，我也像其他人那样夹起了一根烟。”

30年后，老爸的烟瘾已经大到一天两包烟了。我们都劝他把烟戒了，为此我们费尽了心机，尝试了一切可能的办法，可他一天两包烟的节奏依然雷打不动。

我老爸兄弟七个。当他大哥被诊断出晚期癌症的时候，他非常气愤。当他的二哥也被诊断出晚期癌症时，他拿起香烟扔进了草丛里，从那以后他再也没有抽烟。不良后果绝对是非常强大的激励因素。

※ ※ ※

我老爸的故事就是这样，我依然觉得不良后果最能促使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们做出改变。想想你近期做出的大部分决定吧。你上一次买车是因为什么？是觉得那辆新车散发着令人难以抗拒的魅力吗？还是因为你在过去的三个月里已经第三次去修理店，而且那个长长的账单的确让你倒吸了一口冷气呢？你上一次跳槽是因为什么？是因为你想体验结识新同事的喜悦，还是因为你受够了当时的老板，再也不愿意跟他摆事实讲道理了？我不用再举出更多的例子了吧？

那么，对于某些人来说，正面的价值会不会比负面的结果更具激励性呢？虽然我花了大概十年的时间才承认这一点，但这个问题的答案的确是肯定的。有些人的确会受到正面价值的激励。虽然我想说我们的很多决定还是基于不良后果而非正面价值做出的，但我已经不能再忽略一个事实：有些人的确是完全基于正面价值做出某个决定的。

举例来说，如果你问一位退休的老人为什么会做出搬到佛罗里达居住的决定，他可能会告诉你说："北方的冬季太糟糕了，如果再熬上一个冬天，我肯定会疯掉的！"这听起来应该是基于不良后果做出的决定。可是，或许也有人会告诉你说："几年前我来佛罗里达打过高尔夫，当时我觉得在这里生活非常惬意，于是就想着有一天自己也要搬到这里来！"这听起来就应该是基于正面价值做出的决定了。

值得庆幸的是，从流程的角度来看，即便你想要影响的人更容易受到正面价值的激励，你们的互动方式也不需要有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太大的改变，你只需要对前面谈到的三类问题略加调整即可：你询问的不再是可能出现的负面效果，而是可以预期的正面效果。换句话说，不要再问对方："如果不解决这个问题会让你有更多的担心吗？"你可能要这样问："你觉得解决这个问题还能给你带来哪些好处？"

请记住，无论是基于不良后果还是基于正面价值，你要影响他人做出的决定并不是你自己的决定。你是否喜欢这种被影响的方式并不重要，重要的是你提出的问题会如何影响对方做出改变。

这一部分的内容基本到此结束了。就影响的艺术而言，这一章的内容至关重要。我一生都在跟这个流程打交道，我觉得有必要告诉大家：这个阶段包含的三个步骤实施起来并不像你们想象的那么容易。不过这倒也没什么，因为本书的最后一章会大致描绘一下整个流程的实施情况，所以大家大可不必担心。只要勤加练习，终有一天你会发现，这个流程对于你来说已是信手拈来，运用自如。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

让对方承诺做出改变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人认为，你要求对方做出的承诺越多，你成功的几率就越大。

影响他人的人认为，你必须自己去赢得要求对方做出承诺的权利。

在有条不紊地建立信任后，我们终于赢得了与对方深入交谈的权利，终于打开了对方紧锁的心门，要知道，做到这一点很不容易，因为很多人通常不愿让外人进入自己的内心世界。一旦拿到打开对方心门的钥匙，我们就不仅仅是通过提问确认对方面临的问题了，我们还会小心翼翼地、富有同理心地深入挖掘。对方已被眼前的困境折磨得痛苦不堪，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们最终会让他们了解自己的行为可能导致的后果，进而营造出一种紧迫感。深呼吸一下吧，因为你即将运用影响技巧改变他人的心意。还记得本书的第一章开篇就提到的那个定义吗？

当你试图影响并改变一个人的想法时，从本质上来说，你是在把自己的某个主意植入到对方的脑海中，并让对方觉得好像是他自己想到了那个主意。

他们可不会一觉醒来就在自己的胳膊上贴一片戒烟贴，然后毅然戒掉可能已陪伴他们几十年的烟瘾。请允许我花一点时间把前面谈及的内容做一个梳理。

- 在决策循环流程中，你了解到：需求是由问题决定的。吸烟的人不会一觉醒来，打个哈欠，然后就宣布说自己要戒除这个习惯了。只有当一个人跟自己的孩子们在操场上玩耍时或者跟朋友们在街头打篮球时感受到了吸烟带来的问题，他才会开始征询戒除这个习惯的建议。
- 了解到建立信任的关键因素及其他的事项后，你就知道必须要让自己提出的问题有明确的指向，而且在一开始就要牢记自己要达到的最终目的。这意味着要跟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方谈论我们知道该如何解决的问题。就吸烟者的这个例子而言，指的就是询问他目前参与的体能活动。

⊙ 了解到改变心意的蓝图后，你就知道该如何处理那些可能令对方略感不快的问题，以及如何一步步深入。这意味着要通过探究式盘问进一步追踪问题，并通过影响式盘问让我们试图影响的人看到其行为的最终后果。你已经学会了如何去营造紧迫感。

交谈至此，需求开始在对方的脑海中浮现，在此过程中，你绝对不是一个消极被动的旁观者！你一直在发挥作用，一直在影响浮现在对方脑海中的需求。此外，由于我们始终让这些谈话围绕着我们确信能够影响的东西展开，因此，对方脑海中逐渐浮现的这些需求自然也跟我们始终瞄准的特定优势息息相关。对方即将跨越一个至关重要的决策点：决定做出改变。

我刚刚描述的这一切是影响，还是操纵呢？我们还是借助我们的意图来加以判别。我们可以等着看到我们所爱的人肺部出现象征癌症的阴影，或者，我们也可以在此之前就跟他谈谈吸烟的后果。我再问一次，我刚刚描述的这一切到底是影响还是操纵呢？我可以毫不犹豫地、骄傲地告诉你们：这当然是影响！

对于我们所有人来说，这个决策点都是一个关键的障

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

碍，很多人终其一生都在这个点上苦苦挣扎，始终难以跨越这个障碍。不过，一旦我们跨越了这个障碍，黎明就即将到来，改变也即将发生。

从未被提及的最重要的问题

说到敦促他人做出承诺的问题，下面列举的这几个我们应该都听过：

- ⊙到底要怎么样才能让你今天就上这辆车？
- ⊙周二行吗？还是周三比较好？
- ⊙撇开价格不说，还有什么因素使得你今天不想买这个烤面包机？
- ⊙如果我能够证明我们的真空吸尘器比市面上的任何其他吸尘器都要好，你今天会买一个吗？

这些问题都很有趣，在特定的谈话中，它们可能也会发挥一定的作用，但是，有一个问题大家都没有提出来。颇具讽刺意味的是，如果你试图促使某人做出他正在考虑的改变，再也没有比这个问题还重要的问题了。其实这个问题很简单，你只需要问对方：“你是否承诺做出改变？”

这个问题还有其他的一些问法，比如说：“现在是不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

考虑其他选择的好时机？”“你是否认为应该考虑一下其他的选择？”“你想不想解决这个问题？”如果你想在某个谈话中探探对方的底细，不妨提出这个问题，它能让你清楚地知道你们谈到了什么程度。

你或许会觉得这个问题太荒谬了，千万别这么想，只要回头去看看决策循环流程，你就会找到这个问题背后的逻辑依据。记住，走过承认问题阶段后，一个人会认识到自己所面临的问题，这就像是跨越了沙地上的一条界线，对方经历的第一个决策就是：“我是否想要做出改变？”如果你已经成功地与对方建立了信任关系并且营造出一种紧迫感，你就已经引领对方走到了流程的这个阶段，你也因此赢得了提出下面这个问题的权利：“你是否准备为解决这个问题做点儿什么了？”

如果对方的回答是“不”（坦白讲，对方给出否定回答的可能性很小，因为你已经费尽心机提出过更难以回答的问题，而且已经营造出一种紧迫感），我们会立即打住。这是因为，如果对方刚刚承认自己还不想解决某个问题，此时提出解决方案肯定是浪费时间。不过，我们也不会就此放弃，在后面的章节中，我们会探讨如何应对这种拒绝采取行动的状况。如果对方的回答是肯定的，那么恭喜你，你已经改变了对方的心意，他在内心深处已经做出了改变的承诺。对方的需求已经展现在我们面前，我们也知道有一个解决方案可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以满足对方的需求。

终于说到解决方案了，我们应该感到很兴奋吧！但说也奇怪，我对解决方案本身并不怎么感兴趣。设想一下吧，我们好不容易说到了解决方案，但我却觉得这个方案跟我毫不相干似的，这是不是太奇怪了？其实，每个人都可以提出解决方案。在学习如何改变他人的心意时，你了解到真正的挑战是如何说服对方承诺解决你想要解决的问题。在我举办的为期两天的研修班上，我通常只会花15分钟左右的时间谈论解决方案本身。我会把其余的16个小时全部花在教授各种影响技巧上，花在如何促使他人承诺做出改变上，花在告诉大家对方做出改变的承诺后应该做什么上。即便如此，我还是想要提醒大家，在你真正开始讨论解决方案时，有三个字非常重要，我建议你一定要把这三个字牢记在心。接下来，我们就可以真正做个了结了。

很重要的三个字

在施乐公司担任销售培训师时，我跟其他的销售培训师一样，也看过很多的角色扮演练习。当时我教授的课程大多为期两周，每位培训师负责训练六名学员。每天早晨我们都是先观看角色扮演练习的录像，然后是培训师对学员进行辅导。这些角色扮演练习给学员们带来了很大的压力，为了缓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解这种压力，施乐公司设置了多间进行角色扮演练习的小教室，每间教室内放置一张桌子、两把椅子和一台摄像机。这样学员们就可以在相对私密的环境中进行角色扮演练习了（不过，大教室里有个大屏幕，其他学员仍然可以坐着观看小教室里的角色扮演情形，对于这种做法我个人并不认同）。

为了帮助学员，我尝试过在进行角色扮演练习的小教室里张贴各种东西。我张贴过关键词和励志格言，甚至还张贴过一两张海滩风景照，目的是想营造一种平静的氛围。但最终我发现，有三个字特别有效。我把这三个字贴在了桌子上，以便学员们在整个角色扮演练习的过程中都能够看到。这三个字就是："你说过。"

※ ※ ※

这三个字是在提醒我们：我们只是提出问题、认真聆听，我们要让沟通对象自己描述属于他们自己的图景。我们一丝不苟地工作，目的是让我们的沟通对象成为对话的主角。这场对话不是关于我们的，而是关于他们的。如果我们能够做到这一点，到了探讨解决方案的时候，我们就可以让这三个字派上用场了："你说过。"

我们提出的解决方案不是没有来由的，如果坐在我们对面的人需要提醒的话，最有效的说法莫过于告诉对方："我之所以提出这个建议还有一个原因，你说过你想通过一种简

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越大。

这种说法可真有趣。就赢得承诺而言，支持“越多越好”理论的文章比比皆是。很多人都认为：你要求得越多，就越有可能赢得对方的承诺。在过去的几十年里，销售团队一直把“一定要成交”奉为金科玉律。对于这种理论我有点儿小看法：它跟真理之间的距离绝不止十万八千里！

我猜想，在挨家挨户推销的那个时代，这种赢得承诺的方法或许管用。但就算这种理论在那个时代行得通，现在它也铁定行不通了。事实上，我认为不断要求别人做出承诺的结果只能是事与愿违，适得其反。

我很喜欢施乐公司所做的一项研究，这项研究很好地验证了这种理论的荒谬性。研究发现，一旦某个被要求做出承诺的人给出的回答是“不”，你最终从此人这里赢得承诺的可能性会降低24%。我个人觉得这个比例实际上还要更高一些。

你可能会问，为什么？这在很大程度上与自尊心有关。没有人喜欢被操纵的感觉。通常来说“不”的意思就是拒绝，特别是涉及情绪问题时。事实上，我相信，一旦我们说了“不”，我们的脑海中就会一直萦绕着一个声音：“我说不，就是不，我绝不会让花言巧语、喜欢摆布人的家伙改变我的心意！”

我就是不相信，不停地催促别人做出承诺能够发挥作用，“你越要求对方承诺做出改变，你成功的几率就越大”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种说法根本就站不住脚。如果你这么做，结果只会迫使你想要影响的人更不愿妥协，更加抗拒。

仔细观察一名优秀的谈判专家如何谈判，你会发现，他们总是很有章法，他们会巧妙地避免把对方逼入死角。当你想要改变一个人的心意时，如果你一味地要求对方做出承诺，只会导致对方更加坚定自己的立场。在要求对方做出承诺时，你必须十分小心谨慎，你首先要清楚地知道一个事实，那就是你并没有很多的机会去尝试，一步走错可能就会前功尽弃。

谬论2：有效赢得承诺的方法成千上万，每一种方法都有其自身的优点。

为什么那么多人都认为“越多越好”呢？谈论如何赢得承诺这一主题的书籍很多，这些书大多都会宣称有很多的方法可以赢得他人的承诺。当然，同样有很多人相信方法越多越好。在我看来，这种观点也只能被归为谬论。

我不仅见过很多只教授如何赢得他人承诺的培训课程，而且还多次受邀去讲授这样的课程。主办方开出的讲课费比较诱人，受到误导的学员们看起来也是热情高涨，只是我无法说服自己去教授这种可笑的课程，因为这涉及道德问题。

我之所以提及道德，是因为如果仅仅把注意力放在影响流程的最后一个环节，那显然是缺乏说服技巧的表现。你必须首先赢得对方的信任，营造出一种紧迫感，然后才能要求

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方做出改变的承诺。你必须要自己去赢得提出这种要求的权利。我真不明白，为什么要花上一整天的时间去学习如何要求他人做出改变的“诀窍”呢？我倒宁愿把一整天的时间花在学习影响他人的流程和路径上，从而为自己赢得要求对方做出改变承诺的权利。

误入歧途的培训师

在上个世纪80时代的时候，我还在施乐公司任职，当时我的工作职责之一就是管理和辅导公司新招聘的销售培训师。我们的培训课程和培训师团队在业内可是赫赫有名，对于自己为公司作出的贡献我也深感自豪。

我们之所以声名在外，是因为我们把销售流程的每一个环节都拆分为了一系列的销售技巧。这些技巧最终会引导销售人员顺利与客户达成交易。在为期两周的常规课程中，我们会拿出九天的时间教授学员如何一步步走向成交，但真正花在成交本身的讲授时间大约只有十分钟。

一切都是一流水准，就连我们的培训场所也不例外。施乐文件大学占地2400英亩，仅办公区域的面积就高达240万平方英尺，大学可容纳1000多名学员，无论是硬件还是软件都是顶级配置。我们的学员被视为销售培训师队伍中的“特种部队”。这个显赫的名声对于公司来说当然是一种荣耀，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同时也带来了一些麻烦。那些招聘公司和猎头公司总是对我们的“绿色贝雷帽”虎视眈眈，他们总想着从施乐公司挖走几个销售培训师。

在我任职主管期间，只有一名销售培训师被其他公司挖走了。离开施乐公司后，这名培训师开始在全国各地讲授为期一天的销售成交课程。他的离开对于我来说是一种双重打击，并由此给我留下了一个难解的心结。失去一名优秀的培训师已经够糟糕的了，毕竟我们在他身上投入了那么多的时间和精力，更糟糕的是他离职后竟然是去教授成交课程！我倒宁愿他是去另外一家公司做销售或者管理工作，而不是去教授为期一天的成交课程。他的选择与我的信念简直是背道而驰！

这名培训师的离职令我深感痛心。要想让他人做出改变的承诺，你需要首先赢得提出这种要求的权利。利用必要的技巧影响他人做出改变的过程涉及很多的步骤。要求他人做出承诺是最简单的部分；赢得要求他人做出承诺的权利才是最棘手的。要赢得这种权利，你需要努力工作、刻苦学习，所有辛勤的汗水都应该洒在这个环节上。在施乐公司，我们对专注于其他环节的培训课程向来不屑一顾，我们也看不起那些教授此类课程的人。如今，我们自己的一名培训师却跑去教授这种课程了，而且这件事就发生在我的眼皮子底下，这让我情何以堪。直到今天我都对这件事耿耿于怀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我不知道那名离职的销售培训师后来怎么样了，我甚至已经记不起他的名字，因为从他离职的那一天起，我就把他称为了“误入歧途的培训师”。我猜想在成交课程失去吸引力后他可能会开设另一门为期一天的培训课程，课程的主题就是：应对客户异议的技巧。如果你反复强调的就是成交战术，那你最好精通处理异议的技巧！

※ ※ ※

如果仔细分析一下某些培训师兜售的这种“万灵油”，你就会发现它很像是一个三明治，中间是几个合乎情理的手段，两边则是很多的操作方法，这些方法看起来可不像是承诺，而更像是骗人的把戏。

其实，你大可不必把关注点放在流程的这个阶段，赢得承诺的方法也没有成千上万种。很可能只需要四个步骤，你就能轻松地走完影响流程的最后一个环节。稍后我会为大家详细介绍这种由四个步骤组成的方法。

谬论3：赢得承诺并非意味着你必须真正开口要求对方做出承诺。

嗯，有意思。让我们设想一下听到下面这段话时的感觉：

是的，女士们，先生们，因为你们已经学习了本书传授的技巧，所以不再需要要求他人做出任何承诺了！既然你们已经知道该如何去改变他人的心

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

意，他们就不再需要你的督促，他们会主动行动起来，致力于你希望他们做出的改变！

要求一个人做出承诺不仅是说服流程的一个自然组成部分，而且还是这个流程中必不可少的部分。你在前面花费了那么多的精力去影响对方，为的绝不是仅仅看到模糊不清的“被说服迹象”，如果你在这个时候冒险，那简直太荒唐可笑了。你肯定不能冒险，要想知道对方是否真正承诺做出改变，只有一种办法，那就是直接询问，除此之外，别无他法。

谬论4：只有一种承诺是值得你去争取的，那就是对方致力于改变的承诺。

如果我认同这种说法，那就是搬起石头砸自己的脚，那就是拿我好不容易树立的那点儿可信度开玩笑。这种说法当然是错误的。在争取承诺的时候，你的目标应该是尽量争取到最切实可行的承诺。

这并不意味着最务实的承诺可能没有你想象得那么富有吸引力。通常来说，我们赢得的承诺并不会跟我们的期望值完全一致，两者之间往往会有一定的出入。本书中列举了很多的场景，在这些场景中，你都需要运用影响技巧去改变他人的心意。你可以帮助所爱的人意识到吸烟对健康的危害，你可以改变一个朋友对其冒险行为的看法，你可以帮助一名客户认清把理财计划当癖好看待的长期负面影响，你也可以帮助一个孩子改善做家庭作业的习惯……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在改变他人行为的时候，即便你遵循自己学到的所有技巧，灵活变通依然可以成为你最强大的武器之一。有时候，你可能得一小步一小步地来，慢慢地促使对方承诺做出你所期望的改变。你的目标是在最切实可行的前提下赢得尽可能大的承诺。

完结承诺

现在，请把所有谬论抛诸脑后，准备听我介绍一种要求他人做出承诺的简单方法，这个方法由四个步骤组成。我之所以选择这种方法，是因为它能够自然而然地完结你在前面学到的流程，而且还有很大的空间让你进行个性化的调整。一会儿你就知道我说的没错了。



案例：恼人的家庭作业

完结承诺

背景：在你们家，孩子做家庭作业的时间从来就不是最欢乐的时刻，不过，这段时间最近变成了一个大麻烦，你和孩子之间也因此出现了非常紧张的对峙局面。恐吓已经不起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作用，惩罚也没有什么效果。事实上，这些做法不仅让家庭关系变得更加紧张，而且也导致孩子更不愿意做家庭作业了。万幸的是，你已经致力于学习如何改变他人的心意，遵照我们描述的流程，你成功地引导孩子接受了一种解决方案。麻烦解决了，你们真诚地互相拥抱。

技巧：现在到了最重要的一个步骤了，你不仅要赢得对方做出改变的承诺，而且还要确保对方会遵守承诺。真正的改变已近在咫尺，实际上，你已经嗅到了改变的气息！

步骤1：确认益处

完结承诺的第一步，是跟你试图说服的对象做最后一次确认。很多人并不了解这最后的一次确认是多么重要。接下来我就向大家展示一下。把下面的这句话读一遍，然后停下来，先别继续往下读，试着预测一下这个流程的下一步会发生什么。

你说过你希望自己的成绩有所提升，如果你好好做家庭作业，你就能看到自己期望的结果，你是否同意这种说法？

好了，如果孩子的回答是肯定的，你觉得我的下一个问题应该是什么？我相信大部分人都会认为接下来肯定是让孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子做出承诺了。依我个人的浅见，第一步的微妙之处就在于此。如果对方并不打算采纳某个解决方案，他对这个问题的回答绝对不会是肯定的。

嗯，是的，这的确能带来我期望的结果，可是，嗯，不，我还是不想改变。

各位朋友，这恰好就是完结承诺最大的优势所在。从某种意义上说，确认益处好比是一种尝试，它可以让你清楚地知道：你和对方的谈话是否可以画上一个圆满的句号了。如果你试图从他人那里获得某种承诺，但对方对此心存异议，那么，他一定会在此时把球踢回来。我当然不希望在这个时候听到对方说“不”，但即便他真说了，也没什么大不了的。虽然遭到了拒绝，但至少没有人会感到自尊心受到了伤害。别忘了，你尚未要求对方做出承诺，而且你也没把任何人逼到死胡同里。你只是在询问对方你们讨论的解决方案是否合适。如果对方觉得不合适，那么我们就会把问题理清，然后运用应对异议的技巧尽力扭转局面。

如果对方的回答是肯定的，那我们就可以开心地微笑了。还有什么可犹豫的呢？虽然不敢打包票，但到了这个份儿上，我还是很有信心的，我觉得此时极有可能赢得一个坚定不移的承诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例：恼人的家庭作业

确认益处

需求：你已经建立了信任，营造出一种紧迫感，而且提出了一个可以帮助你的孩子解决问题的方法。

技巧：你想要取得突破性进展，希望促使你的孩子做出真正的承诺。

举例："你说过你希望自己的成绩有所提升，如果你好好做家庭作业，你就能看到自己期望的结果，你是否同意这种说法？"

或者

"我们想出的解决方案不仅能帮助你提高成绩，而且还会让你在未来的发展道路上走得更轻松，你难道不同意这种说法吗？"

※ ※ ※

就确认益处而言，大多数人都没有意识到，通过提出这第一个问题，你事实上是在试探对方，对方的回答能够告诉你他在心理上是否还怀有抵触情绪，这一拳打得绝对意义非凡！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤2：请求做出承诺

那么，迈出第一步后你是否已经摸清了对方的心思呢？现在，终于到了请求对方做出最终承诺的时刻了。当你已经争取到提出这个请求的权利，你就会惊奇地发现，赢得对方的承诺是多么容易。此前我已经提到，此时你的策略应该是瞄准那个最切实可行的承诺。

可是你该如何请求对方做出承诺呢？你应该使用哪些词语呢？我的建议是尽可能简单。这是水到渠成的一步，你正在影响的人能够想到你会提出这样的请求，所以不必犹豫，直接问吧！

有些人会把说服他人作为自己谋生的手段，在跟这些人共事时，我惊讶地发现，他们在提出这个问题时几乎都没有自己偏好的方式。我不是一个很喜欢打好草稿照本宣科的人，但我建议你在迈出这一步时可不能临时想词儿了，因为这么做的风险实在太大了，你肯定不想让自己的措辞、语调甚至是面部表情出卖自己吧？

想清楚再说

销售人员是一个很奇怪的群体。你要是能够坐下来跟几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个从事销售工作的人好好聊聊，你就会发现他们有各种各样的怪癖。很多人喜欢在特定的地方跟客户见面，喜欢在一天中特定的时间给客户打电话，甚至在赢得客户承诺后喜欢用特定的钢笔跟客户签约。虽然他们有这么多的偏好和怪癖，但当我问到他们在请求客人做出承诺时是否有自己喜欢的方式时，他们的回答竟然是否定的，这可真是太让我吃惊了。

我之所以感到惊讶是因为他们的做法带有很大的风险。我真想不明白，为什么有人到了这个节骨眼儿上还在思索自己该如何措辞？设想一下如果身处下面的场景你会是什么感觉吧。你正要决定做出改变，但同时内心深处也对这种改变有所畏惧，此时你听到了对方的问题：“你说过你希望自己的成绩有所提升，如果你好好做家庭作业，你就能看到自己期望的结果，你是否同意这种说法？”到目前为止，一切都进展顺利，我们假设你的回答是肯定的。我比较担心的是对方接下来提出的这个问题。

“太好了，那么，我想，我的意思是说，你是否认为，嗯，呃，我想说的是，呃，你会这么做吗？”听到这么一段吞吞吐吐的话后你会作何感想？就算你已经打算要做出改变的承诺了，我想此时你十有八九也会打消这个念头。

这可是至关重要的时刻，你付出了那么多的努力，最终展现给对方的却是缺乏信心的一面。在影响对方的过程中，你提出了一个解决方案，而且希望对方能够采纳你的方案，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进而做出承诺，可是，如果你自己都对这个方案缺乏信心，对方一定也会跟你一样没有信心。

请记住，完结承诺只是提供了一个架构，你完全可以使用自己喜欢的技巧。在商业世界里，有很多技巧可以用来请求客户做出承诺；这些技巧也可以用于你在日常生活中面临的情形。实际上，大概有十多种合乎情理的技巧可供采用，下面的这个案例中列举了我最喜欢的四种。

 案例：恼人的家庭作业

请求做出承诺

需求：你已经确认过，你提出的解决方案事实上的确可以满足孩子的需求。

技巧：你想从自己的沟通对象那里得到最切实可行的承诺。

举例：

假设："你想从什么时候开始？"

如果……那么……："如果我们先从______做起，那么，接下来我们就可以______。"

提供选择："你想先从数学开始，还是也想用同样的方式对待其他的学科？"

指示："我希望你从今天开始就这么做。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一旦搞清楚你想要获得的最切实可行的承诺是什么，你就能够更好地选择所用的方法和措辞，进而促使对方做出承诺。

步骤3：讨论后续事宜

获得承诺后，你必须保持专注，贯彻到底。现在唯一要做的事情就是想办法把对方已经做出的承诺落到实处。我看过很多可悲的例子，得到对方的口头承诺后，虽然花了几个月的时间拟定策略，但由于缺乏恰当的后续追踪，最终导致前功尽弃。

在过去的30多年里，我一直在教授人们如何改变他人的心意。我有时都觉得观众在研修班上提出的任何问题我都已经听别人提过了。想知道大家最常问到的问题之一是什么吗？“在这个流程中，最常被人遗忘的步骤是什么？”答案很简单：在一个人同意做出改变后，忘了讨论后续事宜。讨论后续事宜非常重要，如果忘记了这一步，你猜接下来会发生什么情形？虽然对方已同意改变，虽然对方有做出改变的良好意图，但他很快就会心生悔意，再加上害怕改变的恐惧心理，结果，什么也没有发生。

对方做出改变的承诺后，谈话就会被一种兴奋和愉快的氛围笼罩，此时往往会忘记讨论实际的后续事宜。在谈及后续事宜时，你不能直接指示说接下来应该如何如何，后续事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宜应该是彼此协商、互谅互让的结果。还有一点也至关重要，那就是你依然要保持专注，要继续走在影响他人做出改变的正轨上。

 案例：恼人的家庭作业

讨论后续事宜

需求：你想要搭建一条从承诺到实际行动的路径，而不是被赢得承诺的兴奋劲儿给冲昏了头脑。

技巧：认真讨论接下来要做什么。

举例："太棒了！那么接下来我们怎么做？"

或者

"好极了！我会协助布置你提到的学习环境，确保一切都部署到位。那么，从今天算起，我们一个星期后坐下来聊一次，回顾一下我们取得的进展，你觉得如何？"

如果这还说服不了你，或许我应该提醒你一下，你的影响对象在决策循环流程中迈出的下一个步骤将会是反悔！在讨论后续事宜时你想得越周全，你们谈得越顺利，你就越有可能改变对方的心意，对方也越有可能真正履行自己做出的承诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

步骤4：确保让对方安心

从一个真正想要做出改变的人那里获得承诺有时候会是件令人动容的事情。我必须承认，虽然我也曾觉得让自己的影响对象安心是个不错的主意，但我其实是在教授影响技巧很多年后才把这个步骤加到流程中的。我无法确认自己起初为什么没加上这个步骤，或许是我觉得大部分人应该都能做到确保让对方安心，但也可能是我自己的认知出现了盲点。不过，在过去的这些年里，我已经看过太多的人事后反悔，进而拒绝履行自己的承诺，我觉得不能再省略这个步骤了。

结束流程前最容易忘掉的步骤

在过去的几十年里，我一直在向不同的客户传授销售技巧。我觉得自己最喜欢的研修班之一就是22年前在巴尔的摩举办的劫持人质谈判技巧研修班。那是一次令人无比振奋的体验，因为我竟然能够把销售领域的技巧应用到劫持人质的谈判上。听众们的求知欲很强，听得也都很投入，在我谈到如何安抚那些我们已经赢得承诺的对象时，情况出现了一点儿变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我很不经意地提到了让对方安心的问题，在获得对方的承诺后，我希望能够告诉对方没什么可担心的。此前我准备的材料中从来都未涉及这个步骤，而且我也从未强烈建议其他人这么做。在纽约人寿保险公司任职时我的经理说过的话一直在我的耳边萦绕，他告诉我说："乔尔斯，一旦达成交易，马上从客户家里出来！"这句话隐含的道理是：如果你获得了一个承诺，任何进一步的谈话都只会破坏你已经达成的协议。可是，在劫持人质的谈判中，我觉得劫持者如果反悔造成的危害就太大了，所以就算冒险也要多说上几句安抚的话，以确保让劫持者相信答应他们的一切都会做到。

我猜你可能会说这只是我的一种直觉。结果，我的这段话让一名听众分享了一个情节跌宕起伏的故事。在我说完有关安抚的想法后，这名听众走到麦克风前，开始讲述自己的故事。

> 乔尔斯先生，我非常赞同你刚才的建议。两个月前，我在电话中跟一名劫持人质的嫌犯谈了近40个小时。谈判了20个小时后，他让孩子们走出了那幢房子。又谈了10个小时后，他释放了那家的女主人。40个小时后，我已经跟嫌犯达成了协议，他答应自己走出那幢房子。他最后对我说的话是这样的："我会走出来，但要带着我的枪。"这是我能达成的最好结果了，我最后对他说的话是："慢慢地走出来。"
>
> 嫌犯慢慢地走出了屋子，站在了门廊里，我和特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种警察部队的队员则慢慢地沿着车道靠近嫌犯。嫌犯朝外看了看，然后又看了看屋里，然后再次朝外看，朝屋里看。再然后他就对着自己的脑袋扣动了扳机。

我在电话里跟这个人讲了40个小时，我可以告诉大家，他绝不是那种打算走出来在你面前打爆自己脑袋的人。可是，顷刻之间他就改变了主意。我一直都在想自己当时能不能换一种处理方式。如果我最后对他说的是下面这段话，“你做得很对。我会一直在这里陪着你，我答应你的所有事情都会做到，我可以向你保证。”我是否就能够救他一命了。

不用说了，这个故事让参加研修班的所有人都为之动容。我怀着沉痛的心情结束了那天的课程。从那一天起，我再也没把这个步骤视为完结流程的可选项。

※ ※ ※

这个故事清楚地传递出一个讯息：已经改变心意的人往往会重新思考和审视他们做出的决定，特别是当这些决定涉及重大的改变时。人总是害怕改变。与其希望他们不会重新审视自己做出的决定，还不如给他们一些东西，让他们开始动摇时能好好斟酌。这种动摇迟早都会发生，你要做的就是在他们动摇时让你的声音在他们的脑海中回荡，这个声音要对他们说：你们做出的决定是正确的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

 案例：恼人的家庭作业

确保让对方安心

需求：你希望通过一段小心谨慎的陈述让你的孩子安心，进而确保他会坚守自己做出的承诺。

技巧：你需要做出措辞严谨的结论。

举例：“最困难的阶段已经过去了。接下来的事情比较容易，那就是让你真正行动起来。我会一直陪着你，尽我所能为你提供必要的帮助。我很高兴我们能进行这次谈话。”

通过把完结承诺拆分为四个容易掌控的步骤，我希望说服流程的这一部分不会再让你感到焦虑了。为了让你能够更加出色地完成对话，我还要再提出四个注意事项：

1. **注意你的语气**。我的意思是说不仅要注意你说了“什么”，还要注意你是“怎么”说的。到目前为止，我谈论的仅仅是与赢得承诺有关的措辞，但就影响一个人的行为而言，还会涉及很多的情感因素。如果你能够把握好自己说话的语气，整个过程就会变得容易多了。

2. **注意你的面部表情**。你已经把语言组织好了，而且语气也非常恰当，但除此之外，你还要确保自己的面部表情毫无问题。你的面部表情可以成为你最好的朋友，但也可能会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成为最可怕的敌人。我的建议是：你的表情要与当时的谈话氛围相得益彰。如果你觉得能够理解对方，那就表现出善解人意的样子。如果你看起来没有信心，你的谈话对象也会觉得没有信心。如果你看起来信心十足，对方也会因此觉得信心百倍。

3. **注意你的结束语**。另一个需要避开的陷阱跟你结束谈话的方式有关。在你请求他人做出承诺时，要确保你的措辞简洁明了。记住，你刚刚完成了一次漫长的谈话，因此，根本没有必要把所有的要点都重新回顾一遍。你已经提出了自己的解决方案，而且也获得了对方的承诺；不要再流连忘返、依依不舍了！

4. **注意你的转折点**。很多人无法做到请求他人做出承诺，其中的原因可能会让你觉得诧异，因为问题往往出在对转折点的把握上。从某种意义上说，我们往往会踌躇不前，希望出现转折的那个时刻会奇迹般地自动出现，海水一分为二，那个时刻就清晰地呈现在我们面前！让我说，我们就别再等待了，相反，我们要自己营造出这个时刻。我的建议是用几个简单的词语迈向获取承诺的转折点："你是否同意……？"

其实，赢得他人的承诺并没有什么真正的秘诀，所以你也不必痴迷于此。你只需站在对方的立场上思考问题，然后循着对方的决策循环流程往下走，用合乎逻辑的方式赢得请

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

求对方做出承诺的权利，如果你能够做到这一切，你自然就会变得信心百倍。接下来，我们所要做的事情就是：设法搞清楚应该如何开启这场对话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

如何开启旨在改变他人心意的谈话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人把开场白视为诱使他人加入谈话的手段。

影响他人的人把开场白视为确定谈话是否能够实现共赢的方式。

正如某洗发水的广告所言："给别人留下第一印象的机会永远只有一次。"在准备一场旨在影响他人观点或行为的重要谈话时，你通常只有45秒钟左右来把握这唯一的机会。这45秒是如此短暂，却又如此宝贵，其中的每一秒都值得你认真对待，倍加珍惜。

在我看来，开场白就好比是一篇文章的主题句，要能够对即将开始的谈话起到提纲挈领的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我要在本章中展示给大家的开场白技巧有很大的灵活性，无论你跟谈话对象之间是什么关系，这些技巧都是适用的，具体的措辞可能会有所不同，但整个流程是相同的。

我个人认为，最难以开启的谈话是陌生人之间的谈话。我们在本章中探讨的也主要是这类谈话的开场白。

我想特别提醒大家，如果你的最终目的是通过一次坦率的谈话改变对方的行为，开启这样的谈话可不是一件容易事儿，你也没有什么灵丹妙药可用。你唯一能做的，就是依据特定的技巧小心谨慎地采取一系列的行动，尽最大的可能让谈话得以顺利进行，进而把握良机，影响对方做出改变。

我们必须面对现实。如果你过不了开场白这一关，此前我们谈论的所有流程和技巧都将失去用武之地。接下来，我会告诉你一个最简单的方法，这个方法可以帮助你打开他人紧锁的心门，进而了解他们的生活。

 案例：夫妻关系的困境

开启谈话

背景：你们结婚已经十年了，以前你们夫妻俩总有说不完的话，后来你们的两个孩子陆续出生。再后来，你们经历了几次升职，购买了两部车子，还贷款买了一所房子。现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在，十年过去了，你发现你们夫妻俩的生活已经跟分居没什么两样了。

技巧：你想跟自己的老公谈谈，但必须谨慎为之，因为你很清楚这种谈话对于你们来说向来都不会轻松。

步骤1：自我介绍

这是一个最基本的步骤，告诉别人你是谁以及在哪里工作可算不上什么高深的学问。如果谈话的对象是关系亲密的人或者熟人，这一步显然就没有必要了，不过，如果对方并不是你熟悉的人，自我介绍还真是一件挺微妙的事。

你想透露给对方多少有关自己的信息？你可能是这个地区最大的经销商，你可以在自我介绍时提到这一点。也许你对即将探讨的话题颇有研究，这显然有利于提升你的可信度。我的建议是简明扼要，适可而止，你提供的信息要能够帮助你建立可信度，但同时又不会让对方觉得信息量过大。请把下面这个重要的原则牢记在心：

人们自己发现的益处才是最有说服力的益处。

最关键的是：不要贸然在开场白中提及你想到的解决方案。这样对你比较有利，当然了，在某些特定的情形下，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可能不得不提到自己的解决方案，但即便是在最糟糕的场景下，也不要操之过急，不要详细阐述你的解决方案或者你所在的公司多么出色。影响的艺术是慢慢把对方引向你的解决方案，同时又要让对方觉得是他们自己想到了这个解决方案。在夫妻关系这个案例中，当然没有自我介绍的必要。不过，如果你想在跟陌生人打交道时应用本书阐述的原则，在开场白中只要简单地说一下你是谁以及来自哪里就可以了。

步骤2：抛出诱饵

记住：如果有人迫不及待地想要跟你谈话，那我所强调的开场白应该就没有那么重要了。不过，如果是你自己试图跟别人谈论一个比较敏感的话题，或者你想跟某个几乎完全不了解你的人展开一场谈话，“抛出诱饵”就是开场白中最重要的一个步骤了。从深层意义上说，“诱饵”能够回答大多数人脑海中萦绕的一个关键问题，这个问题就是“这对我有什么好处？”在我看来，必须要对这个问题予以密切关注，而且解答这个问题需要相当多的技巧。

为了更好地诠释什么是“诱饵”，我想给大家上一堂非常简短的人类心理学课程。在这个世界上，大部分人都会受到贪欲的驱使，这是一个非常简单的事实。即便是像我这样无比乐观的人也会赞同这种说法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你可以问问自己为什么要买这本书。是出于对作者的同情吗？我想不会吧。你之所以买这本书，可能是因为你觉得可以从中学到一些方法，让你能够通过影响而不是操纵去改变他人的心意。你这么做是因为你觉得这有助于你获得更大的成功。你对成功的定义或许跟金钱无关，事实上，这种成功可能关乎你的幸福或个人满足感，或者你只是想让自己变得更好。虽然我不想刺破你美丽的肥皂泡，但我的确会把这一切都称为贪欲。

贪婪是坏事儿吗？其实恰恰相反。道理很简单，一旦你了解到大多数人都渴望变得更加成功，你就会开始意识到对他们施加影响就变得容易多了。我们来看两个不同的场景：

场景1

这是你可能遇到的第一个人，他不仅丝毫不关心个人的成败，而且对自己的身心健康和自己需要承担的家庭责任也不那么上心。对于他来说，改变有什么好处呢？你可能会发现见到这个人很容易，但要想跟他谈谈改变那就太难了，更别说真正去改变他的心意了。对于他来说，改变不会带来任何好处，所以他连想都不会想。

场景2

这是你可能遇到的第二个人，这个人跟第一个人截然不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同，她渴望成功，但也很珍惜自己的家庭，很在乎自己跟丈夫的关系。此外，她也非常清楚，唯有保持身心健康，她才能保护自己所爱的人。她可能不是最容易见到的人，但如果你能够把自己想谈的话题与她所关心、所在乎的东西联系起来，就有很大的机会可以促使她坐下来跟你深入交谈。

如果你想开启一次旨在改变对方心意的谈话，你更愿意选择谁做你的谈话对象？现在你明白了吧？贪欲根本就不是一件坏事儿！

 案例：夫妻关系的困境

抛出诱饵

需求：你希望自己的老公能够坐下来，平心静气地谈一谈你们的关系。对于你老公来说，这可不是个轻松的话题。

技巧：你想要利用“诱饵”促使他坐下来，然后敞开心扉、诚心诚意地谈谈你们的关系。

举例：“帕特，我真的想坐下来好好谈谈，这不仅对我非常重要，而且也有助于让我们之间的关系变得更加紧密。”

拟定一个有效的“诱饵”的确是一个挑战，因为你要确保提供的信息量刚刚好，不会太少，也不会太多。要想以措辞严密的“诱饵”吸引对方，的确需要拿捏好尺寸，掌握好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平衡，有时候没点儿创意还真不行。

成功地开启一场谈话其实真的跟运气好坏无关，重要的是你触动了对方渴望取得更大成功的那根神经。当你试图说服一个人的时候，试着找出最能够打动对方的“诱饵”，最终你会发现，这样的“诱饵”对于成功开启谈话是多么重要。

步骤3：阐明流程

设想一下，你怀疑某个接近你的人正试图说服你去做你并不想做的事情。你的胃里开始翻腾，因为你知道自己面对的肯定是一通说教，你也很清楚这次谈话的结局是什么。

当我们试图去影响他人时，对方首先会认定我们别有用心，在我们的清白得到证明之前他们可不会改变这种观点。回想一下你上一次跟人谈话的情形吧，如果对方没有兴趣听你说话，或者没有向你提出任何问题，或者直接把你的解决方案丢到一边，然后找出十几个无聊的理由说这个解决方案肯定对你有好处，那你自然就会想到最坏的结局了。

如果说抛出诱饵是开场白技巧中最重要的一步，那阐明流程显然能排到第二位了。在最初的45秒钟之内，人们就需要预先知道你打算如何推进这次谈话，这也正是你在开场白中需要阐明流程的原因所在。

如果你能够事先告知对方你打算认真聆听并且会提出一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些问题，你就已经为这次谈话设定了一个完全不同的基调，因为你的做法跟大家习以为常的谈话方式截然不同。其实，你大可不必对自己的谈话方式秘而不宣。从下面这个案例中，你应该可以看出阐明流程这个步骤是如何发挥作用的。

 案例：夫妻关系的困境

阐明流程

需求：你并不想坐下来恳求你老公改善你们的关系。你想通过提出一些问题促使他自己做出这样的决定，并且要让他觉得那的确是他自己的决定，这样他就会恪守承诺了。

技巧：在此前的谈话中，你经常是以命令的口吻让你老公做出改变，每次谈话的结果其实都不理想。正因如此，这一次你想换一种方式，你不仅想让他知道你想谈什么，而且还会告诉他你希望以怎样的方式来谈。

举例：“帕特，我不想告诉你该做什么，我只想跟你谈一谈，也就是说我需要提出一些问题，然后认真听听你的想法。”

谈话的流程还是由你掌控的。如果你打算做笔记，如果你想让对方实实在在地感受到你会认真聆听，你只需认真提出就可以了。

在自己的清白得到证明之前，对方都会认为我们别有用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心是吧？没关系，我们事先就把话说明白，让对方清楚地知道你打算如何进行谈话。这样做能够把很多未说出口的异议消灭在萌芽之中，进而为你们双方营造出一种理性的、富有建设性的谈话氛围。

步骤4：告知时间

这最后一步的目的是让对方知道：这次谈话大概会花多少时间。虽然这一步看起来简单明了，但却是有争议性的。下面就为大家呈上两种不同的观点。

第一种观点认为，应该在开场白中把这一步彻底去除。本来你可以畅所欲言的，为什么要给自己设一个时间限制呢？这个问题很简洁，但却提出了一个不错的论点。如果人为地设置时间限制，你的确会失去与对方长时间深入交谈的机会。这就是第一种观点，说得很明白。

不过，第二种观点可能更加重要。这种观点认为，如果不提及具体的时间，你只能被迫这样措辞：“我能占用您几分钟时间吗？”不要忘记，我们在阐明流程部分说过，在自己的清白得到证明之前，对方通常会认为我们别有用心。你自己肯定也是如此，如果有人试图改变你的心意，而且对你说：“我能占用您几分钟时间吗？”你肯定会想“几分钟时间”到底是什么意思？你的反应很可能是瞥一眼对方，然后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

迅速找一个借口，告诉对方你现在不方便谈话。

 案例：夫妻关系的困境

告知时间

需求：你试图让老公明白，这次谈话不会是没完没了的情绪诉求，而是一次真诚的、有节制的谈话。

技巧：你希望事先主动告诉老公这次谈话会持续多长时间。

举例："这次谈话只会占用你15分钟的时间。"

善意提醒：无论你说的是多长时间，你都必须遵守。我知道这样要求非常苛刻，而且在夫妻关系这个案例中即便超时也不会是世界末日。但你要好好想一想：你跟老公达成了一个协议。从某种意义上说，这个有关时间的协议意味着你做出了一个承诺。如果你想让老公信任你，如果你想让他认真对待这场谈话，你就必须遵守承诺。如果你的计划并不仅仅是恳求对方做出改变，而是还有更多的内容要跟对方探讨，你可能会无比惊讶地发现，15分钟时间转眼就过去了。但不论你们谈到了哪一步，你都必须就此打住，因为承诺就是承诺。

如果你的交谈对象是第一次谋面的客户或者其他陌生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人，这很可能是你做出的第一个承诺。如果说你连第一个承诺都不信守，那岂不是很丢面儿?

既然如此，如果时间到了，我觉得不妨直接告诉对方说：“我之前承诺过我们的谈话不会超过15分钟，我希望自己能够信守诺言。你看我们是继续谈下去好呢，还是另外约个时间再谈？”如果你能够通过恰当的问题很好地掌控谈话的节奏，而且也借助恰当的技巧建立了信任，营造出了一种紧迫感，我想你会惊喜地看到，很多人都会愿意继续跟你谈下去。

记住最重要的一点：如果谈话没能顺利开启，其他的一切都毫无用处。其实谁也不喜欢被迫缩短谈话时间，但如果你面临的是一场更加艰难的谈话，首要的任务应该是让你试图影响的人答应跟你见面。

把开场白写下来

我从来不是一个喜欢照本宣科的人，在大多数情况下，这种做法都显得太死板了，而且会让人觉得束手束脚。不过，这个规则也有例外的时候。45秒钟的开场白意义重大，你要在这么短暂的时间里传递不少信息，你可不能在这个节骨眼儿上浪费时间去组织自己的措辞。事先就要把你的开场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

白写下来，提前花点儿时间好好打磨，细细斟酌，选好措辞，认真演练。

我并不建议你带着这份草稿去跟他人谈话，我也不建议你把写好的开场白逐字逐句地背下来。我的建议是：把你想说的话写下来，然后不断练习，直到你觉得能够很自然地把它们说出来为止。如果你经常要进行类似的谈话，那最好事先准备后3～4个版本的开场白，这样你就有不同的句子可供选择使用，从而不会让人觉得你的两个开场白听起来都是一模一样的。

适用于所有场合的开场白？

关乎改变的谈话种类很多，每一种都有特定的开场白。到目前为止，我强调的重点都是你要跟素未谋面的陌生人交谈时使用的开场白，或者你要谈论自己此前从未涉及的话题时使用的开场白。有趣的是，无论你即将面对的是哪种类型的谈话，整个开场白的过程事实上都是一样的，只不过具体的措辞有所不同罢了。

举例来说，假设你已经成功地跟某个人进行过交谈，而且已经促使他改变了心意，你们也约好了下一次会面的时间，目的是看看事情的进展如何。那么，你觉得下一次会面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时开场白中的哪个部分可以省略呢?

自我介绍? 下面的这个场景你肯定不会陌生。你和某个人第二次见面了，人家热情地跟你打招呼，可是你已经记不起他的名字，于是你只能回应说："嗨，你好，呃……哥们！"当然了，这种情况不会发生在亲朋好友之间。如果是在商业场合，你完全可以热情地跟对方握手，然后再次自报家门，递上自己的名片。通常来说，对方也会像你一样报上自己的名字，递上自己的名片。这样你就可以在交谈中准确地称呼对方了。因此，无论如何，再次与人交谈时都不要忘记告诉对方你的名字。

抛出诱饵? 花点儿时间向对方解释再次会面的意义并回顾到目前为止的进展又有什么不好呢？如果对方愿意再跟你见面，我觉得这么做并不会让她打退堂鼓。如果对方还没答应再次跟你见面，提醒她再次会面的意义也不太可能让她失去兴致。这似乎是再清楚不过的道理了，难道不是吗？可是，根据我的观察，大约90%的人都会省略这个步骤，因为他们觉得再次抛出诱饵毫无必要。我想说，我的观点跟他们恰恰相反。

阐明流程? 即便是再次会面，同样的流程原则也照样适用。试想一下，如果不知道你到底要谈什么，不知道会面的目的是什么，谁会愿意跟你见面啊？无论这次谈话发生在决策循环流程的哪个阶段，告诉对方你想要通过这次谈话达到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么目的都是最基本的礼仪。在影响对方的最初阶段，谈话的流程可能是提问和聆听，到了决策循环流程的后续阶段，谈话的流程则可能是诠释解决方案或者监控进展情况。你选用的措辞可能不尽相同，但有一点是不变的，那就是要清楚地告诉对方你打算如何进行这次谈话。我觉得这个步骤还是不要省略为好。

告知时间？这也是一种礼貌的做法，坦白讲，不管谈话发生在决策循环流程的哪个阶段，很多人都会希望你在开场白中说明这次谈话要持续多长时间。人们欣赏这样的做法，所以这个步骤不能省略。

所以，你瞧，无论谈话发生在决策循环流程的哪个阶段，开场白的组成要素都是一样的。每个阶段使用的措辞会有所不同，你在后续阶段使用的开场白或许也不像最初的那个开场白那么重要，它们或许也不会直接影响谈话的成败，但无论省略哪个步骤都是一个错误的选择。如果你希望跟对方的每一次谈话都是轻松而愉快的，那你必须每一次都有一个好的开场。

当遇上更棘手的情况

如果你试图改变一个人的心意，你必须首先赢得那最初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的45秒钟，然后才能有机会与对方深入交谈。在准备开场白的过程中，你绝对需要一些切实可行的技巧。对于这些技巧的重要性，我觉得无论如何强调都不为过。我前面列举的这些技巧代表的可能是启动改变谈话的最佳方式，不过，在某些非常棘手的情况下，你可能还需要更加深入地挖掘。事实上，最初的这45秒钟可能还得缩减，你可能得靠有限的几个词语为自己争取一个谈话的机会。

七个字的开场白

有时候，当你试图改变一个人的心意时，你们之间的谈话可能是一个巨大的挑战，对于这一点，其实你们双方都心知肚明！即便是那45秒钟的开场白都变得难以启动切入。在这种情况下，你面临的最大挑战之一可能是找到一种有效的方式过渡到开场白本身。我的做法向来都是寻求帮助。

你肯定有过这样的经历：你正在跟某个人面对面谈话，你迫切地想要找个机会把谈话引向一个更具挑战性的方向。有时候，我们等待的这个机会始终都没有出现。在我看来，你应该主动用七个字把谈话引向你期望的方向。

这七个字就是：“我需要你的帮助。”用这句话作为开场白可以淡化彼此直接交锋的感觉，此外，你也因此为开诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布公的谈话做好了准备。最后，这句话还可以让你摆脱“只能碰碰运气”的困境，从而能够有效缓解你的紧张情绪。在面临巨大风险的时候，如果只有两个选择，碰碰运气和做好准备，那我会毫不犹豫地选择后者。

有益，还是无益？

很多销售人员都觉得更艰难的挑战是在跟客户会面时设定一个合理的期望值。通常来说销售的意图是很微妙的，把话题引向业务也很不容易，结果就是：结果如何，不得而知。

当你试图让某个人跟你进行对话，而对话的目的又是让对方有所改变时，你必须要意识到，对方打心眼儿里会觉得这样的谈话对他而言没什么价值。如果对方觉得跟你谈话得不到什么好处，他可能会找出种种借口来拒绝你。与其希望这种事情不会发生，或者等待真的发生后再设法应对，还不如主动出击，提前做好防备。

我建议的做法是：给对方一个选择。事实上，我觉得我们应该告知对方两种可能的结果。

“我不想告诉你该做什么，约翰。我只是想跟你谈一谈，我的意思是说我需要提几个问题，然后听听你的回答。”

接下来你给约翰提供的选择可能是这样的：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“谈话结束后，你可能会发现我们谈论的内容对你是有益的，当然你也可能觉得毫无益处。如果你觉得这样的谈话没有任何价值，我只希望你能够坦率地告诉我，因为我不想浪费我们俩的时间去探讨对你毫无益处的解决方案。对此，你觉得如何？

另一方面，如果你的确觉得我们谈论的内容对你有益，而且我们的谈话是有意义的，我想请你……你觉得这样可以吗？”

举例来说：另一方面，如果你的确觉得我们谈论的内容对你有益，而且我们的谈话是有意义的，我想请你认认真真地考虑一下这些问题，然后我们再约个时间坐下来深入地聊一聊。你觉得这样可以吗？

这是一个非常有用的技巧，因为它为你试图交谈的对象找到了一个出路，是在明确地告诉对方这场谈话的确有一个终点，不会没完没了。我并不建议所有的谈话都使用这个技巧，不过，当你清楚地知道即便是让对方坐下来跟你谈一谈都是一个挑战时，你就会发现，这个技巧绝对是太有效了！

当其他办法都行不通时

我很喜欢跟来自共同基金行业的承销商们共事。这些销售人员经常会采取一些颇有进取精神的行动，比如说未事先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告知就出现在金融机构的走廊里，试图迅速与里面的经纪人约定会面的时间。那些经纪人可能会有些小脾气，他们有时候并不欢迎这些搞突然袭击的承销商。

有一天，我正在美国中西部的一家共同基金公司授课，一名学员问了我一个相当有趣的问题。他想知道我是否觉得他正在使用的销售技巧切实可行。他提出的问题和使用的技巧大概是这样子的：

> 乔尔斯先生，当我在金融机构的走廊里逐一敲门寻求洽谈机会的时候，我发现最难对付的似乎是那些重量级的经纪人。我很难有机会跟他们约定一个时间，经常是在我开口说话之前他们就开始冲我大喊："出去！我不跟任何承销商谈，没兴趣！"对于这些人，我的回应是这样的："没问题。不过请容许我再核对一下您的联系方式，我会打电话回公司，确保我们公司不会再拿任何资讯来打扰您。"

当我问这名学员对方听到他的话会作何反应时，他对我说："大概99%的人都会对我说：'我并没有说不想收到来自你们公司的任何资讯。我只是现在没时间接待你！'随后我就会追问什么时候再联系他们比较方便，结果我多半当场就能跟他们约定下一次会面的时间。"

※ ※ ※

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很显然，要使用这样的销售技巧，你还真得有点儿个性才行，不过我并不能否认这种技巧带来的成功。在运用这种技巧的时候，我们已经游走在操纵的边缘，所以必须时刻小心谨慎。至于这种技巧到底是影响还是操纵，我们来做一个测试就知道了。这些经纪人是否继续从这个承销商处获取信息比较好？从长远来看，如果缺乏可供发布的信息，这些经纪人会不会遭受更大的损失呢？相信这两个问题的答案显而易见。在我看来，这种技巧还是应该归为影响技巧，尽管它跟那条分界线贴得实在是太近了。

留意那些常用语

很多人精心地准备了开场白，但却发现成功的机会并没有像预期的那样大大提升。信不信由你，他们之所以没能取得更大的成功，事实上是一些无关痛痒的常用语在作祟，他们自己甚至都没有意识到自己使用了这些词语。

举例来说，当一名销售员说“我想告诉您……”的时候，听起来就好像他要对顾客说教一番似的。在第一次拜访的时候，销售员不应该“告诉你”任何事情，我更倾向于使用“听听您的看法”这样的措辞。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

常用语建议替换为

讨论	请教
告诉您	听听您的看法
只要几分钟时间	15分钟时间
我需要跟您谈谈	我需要您的帮助

很多人都认为，一个人开启谈话的方式在任何谈话中都是至关重要的部分。他们的这种观点可能没错，但具体要视场景而定。不过，一个经过深思熟虑、周密规划的45秒钟开场白肯定能帮上大忙。不幸的是，这世上并没有所谓的“万灵丹”。我提供的只是一种合乎情理的方法，这种方法为你提供了一个清晰而完整的流程，让你有最佳的机会去开启一场谈话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

“我反对！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人把反对意见视为改变的绊脚石。

影响他人的人把反对意见视为继续解决问题的机会。

通常来说，大多数人不会深入探究他们的问题可能导致多么严重的后果。如果能够做到这一点，他们不仅可以迅速解决问题，而且付出的成本也会大大降低。我注意到，无论财务状况如何，当需要动手术的时候，人们绝不会去找最便宜的外科医生。很显然，在某些情况下，成本问题可能会改变人的一生。

如今，你已经学会了如何去影响他人的行为，一切都没有问题了，对吧？让我们来检视一番。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⊙影响他人的行为所涉及的道德困境？已经释怀，没问题了。

⊙需要与他人建立信任？没问题了。

⊙尝试促使对方产生一种紧迫感？没问题了。

没错，就影响他人的艺术和科学而言，我们掌握的知识和技巧好像已经足够多了，应该不会再出什么差错了。可是，果真如此吗？到目前为止，我们始终都处在一个完美的世界里，我们试图去影响的每一个人都会充分合作。现在，该是打破如意算盘的时候了，我们不妨设想一下，如果我们的流程失灵了，如果我们试图影响的人不肯合作了，如果我们的完美世界不复存在了，我们该怎么办？

人们为什么会提出反对意见？

面对他人的反对或拒绝，我的同事们往往会感到失望和恐惧，我能够觉察到他们的这种心理波动。可是，如果能够更好地了解人们提出反对意见的缘由，他们在听到反对意见时就不会那么紧张兮兮了。他们或许也会有兴趣知道：当对方至少有一个反对意见没有说出口时，成功改变对方心意的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机率就会降低24%。

理由1：害怕改变

当你试图说服某人时，你可能不会真正听到对方说出这样的话，不过，凭借我自己的经验，我可以负责任地告诉你：无论我们要做出怎样的决定，无论我们是否已下定决心，我们始终都会对改变心存恐惧。当我们试图影响一个人的行为时，对方当然也会心存恐惧，这是一种很自然的本能反应。谁都知道维持现状不是什么难事儿，但要改变自己的行为，要从熟悉的环境迈向未知的世界，可就需要一定的勇气了。

不管你的技巧多么娴熟，在试图影响他人时，你都要做好准备，因为你必须面对对方的恐惧心理。不要指望他们会明白无误地告诉你他们害怕改变，相反，他们可能会找出一些有趣的借口，说明自己为什么不会改变现状。不幸的是，人们通常都会用冠冕堂皇的理由掩盖自己害怕改变的恐惧心理。

在前面的几章里，我们一直在探讨如何应对这种害怕改变的恐惧心理。我们已经谈到：如果对方不信任你，他就不太可能让你帮助他克服这种害怕改变的恐惧心理。如果对方体会不到一种紧迫感，他也不太可能迫切地想要去克服这种害怕改变的恐惧心理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实有一种切实可行的解决方案，这个方案对你的能力要求如下：你不要试图去解决他的问题，而是要转移关注的焦点，要尽你所能引导他去解决他自己的问题。这意味着你要通过不断地提问，力求触及对方“当前的痛点”。能否化解对方的恐惧心理完全取决于你钻研问题的能力。

你听到的可能是一个杂乱无章的故事，你也可能听出来对方只是在搪塞拖延，无论如何，你都要做好应对这种抗拒心理的准备。别担心，稍后我们会谈到如何帮助他人克服害怕改变的恐惧心理，不过，在此之前，我们还有一点儿事情要做。

理由2：不需要改变

就拒绝改变而言，另一个最为经典和常用的理由是，人们认为他们不需要改变。这个理由听起来非常简单，但它能够成为排名第二的理由可不是没有原因的。当然，对此你应该不会感到奇怪，因为前文中曾经提到，79%的人都处于决策循环流程的承认问题阶段，他们也知道自己正面临着某些问题，但却迟迟无法做出改变的决定，原因就在于他们并不认为这些问题已经特别严重，已经到了需要做出改变的地步！如果你在此时提出解决方案，即便是出于好意，也只会起到适得其反的效果。你越早抛出解决方案，对方的反对意见来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得就会越快。不过，最具讽刺意味的是，这个反对意见虽然极为常见，但却是最容易规避的一个。

如果你能够设定合理的期望值、成功地建立信任，同时营造出一种紧迫感，对方通常不会以此为由提出反对意见。这种前瞻性的做法当然需要你掌握各种提问技巧，我们已在前面的章节中对这些技巧做过详细的阐述。不过，这并非意味着对方不会以“不需要改变”为由提出反对意见。我想要表达的意思是：在谈话的早期阶段打下的基础越牢固，你遭遇这种反对意见的可能性就会越小。

理由3：不着急改变

在我举办的研修班上，经常会有学员满心沮丧地跟我抱怨，他们抱怨的东西你可能非常熟悉，比如说：

> 我经常会遇到这样的情形，我跟儿子能够坐下来谈论某些问题，一切似乎都进行得很顺利。我会提出几个简单的建议，希望他能够做某些事情，他也会点头表示认可。可是，一旦我问他：“你打算什么时候去做？”一切就戛然而止了。

听起来不陌生吧？你试图影响的人可能会给出很多的借口，但你可不要搞错了，事实上，他正在抗拒改变，而且给出的理由很简单：不着急。很多人之所以会感到非常沮丧，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是因为他们自认为一切尽在掌控之中，自认为他们已把对方牢牢地装进了袋子里，他们万万没有想到对方还会提出反对意见。好吧，我只能说你的袋子出现了漏洞。

我之所以强烈建议你紧紧地盯住某个特定的问题，并且针对该问题进行第二和第三阶段的探询，就是为了营造出一种紧迫感。成功说服对方做出改变的关键，并不在于我们能够多么热情地阐述某个解决方案，而在于我们能够利用各种技巧深入探究对方所面临的问题。接下来，就让我们探讨一下如何应对反对意见吧。记住，如果对方认为没有改变的必要或者不着急改变，他们害怕改变的恐惧心理就会得到进一步强化，这意味着他们更有可能抗拒改变，更有可能说“不”。

 案例：管理困境

应对反对意见

背景：你手下的一名新员工入职已经快半年了。她工作非常勤奋，总是尽其所能完成你交给她的每一项任务。可是，在她加入你的团队时，就有人告诉你说，她过去跟其他同事的关系处得不太好。遗憾的是，起初你并没有意识到这个问题的严重性。现在，这个问题已经开始困扰你的整个团队了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技巧：你希望这名员工在团队中能够更合群一些，所以试图说服她去参加一个外部的培训课程，以便解决这个问题。

处理反对意见的四个步骤

很多人都觉得处理反对意见需要某些深奥的秘诀。基于此前的探讨，我希望你能够明白，如果说的确存在什么秘诀，那就是：提前了解清楚人们是如何做出决定的，然后依据他们的决策循环流程采取必要的技巧和行动，进而改变他们的行为。我想再次重申，如果说处理反对意见有什么秘诀的话，那它一定蕴含在第一个步骤之中。

步骤1：理清

就处理反对意见的技巧而言，第一步是理清反对意见，这也是最重要的一个步骤。这个步骤看起来比较简单，但你万万不可掉以轻心。理清反对意见可能会是一个巨大的挑战，因为它需要你迅速做出反应。迈出这最重要的一步至少有以下三个理由：

理由1：查明拒绝改变的真正原因。人们很少会直接说出他们拒绝改变的真正原因。这或许是因为感到难为情，或许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是因为他们觉得这是很私人的东西，或许他们并不认为这个原因真有你想的那么重要。但有一点是肯定的：查明人们拒绝改变的真正原因后，你才能够对症下药。要想搞清楚这一点，最简单的方法就是询问人们他们担心的到底是什么。

我都记不清有多少次了，当人们提出某个问题时，我迅速就给出了自己喜欢的答案，事实上，这个问题根本就不是重点所在，因为它跟对方实际关心的问题毫不相关，我根本就没有搞清楚对方拒绝改变的真正原因是什么。这下好了，对方还没抛出自己的真正疑虑，我就贸然做出了回答。接下来，我只能想办法应付自己一手造成的困境了，这可真是太糟糕了！

理由2：避免咄咄逼人。你可能会觉得下面的这种说法比较奇怪：假如说你猜得很对，而且在理清反对意见之前的确已经知道对方拒绝改变的真正原因。你觉得对方会称赞你很有洞察力吗？事实上恰恰相反，如果你的沟通方式咄咄逼人、固执已见、毫不考虑对方的感受，结果只会让对方感到无比恼火。因此，你要为双方的相互理解奠定良好的基础，不要让自己的话听起来就像是在挑衅对方。首先理清对方的反对意见到底是什么，这不仅可以为你自己争取到深入思考的时间，而且还会向对方传递一个重要的信息：我很乐意聆听你的心声，理解你真实的想法。

理由3：避免喋喋不休。请站在对方的立场上想一想。你正面临着一个艰难的决定，所以想要尽可能审慎地分析这个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决定。这个决定的某个层面让你感到比较困惑，于是你提出了一个无关痛痒的问题，希望那个试图帮助你的人能够了解一些事情。可是，对方在回答这个问题时却没完没了、喋喋不休。这让你不由地去想："就在一分钟前，我还觉得这个问题没什么大不了的，可是从这个人的回答来看，我一定是提出了一个大问题，这个问题的重要性远比我想象的要大啊！"

一个人在回应某个反对意见时说的话越多，越说明这个反对意见是有道理的。

换句话说，如果你在回应某个反对意见时给出了一大堆的信息，从而掩盖了真正的答案，这只能说明你根本就不明白对方提出反对意见的真正原因，这会在很大程度上损害你的可信度。我向来非常喜欢下面的这句格言，因为它有很好的警示作用："举证过多等于没有举证。"

如果我依然没能让你明白理清反对意见是多么重要，那我换一种简单的说法：就算是保守估计，十个反对意见中至少也有一个根本就算不上是反对意见。虽然你听到的好像是反对意见，但事实上对方只是不想受人影响罢了，他只不过是在故意拖延时间。如果你此时要求对方澄清反对意见，对方很可能会对你说："哦，好吧，你看，我觉得你此前已经回答过这个问题了。"不要奇怪，他这么说是因为他根本没有反对意见！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例：管理困境

理清

需求：与其人为地制造一个事实上并不存在的反对意见，与其让对方觉得你是在跟他作对，与其让谈话变得失控，你更希望能够对问题进行深入探究。

技巧：你需要理清反对意见。

举例：雇主和员工的谈话听起来可能是这样的：

员工："我不认为自己需要参加任何外部的培训来解决这个问题。"

雇主："你对这个培训课程到底有何顾虑啊？"

员工："我跟您说过我会解决这个问题。我只是觉得外部的培训课程解决不了问题。我的确必须解决这个问题，但我可不想让自己出丑。"

雇主："那么，如果我听的没错，你真正担心的是这个课程能否顾及你的感受，或者说，有些类似的课程的确不太顾及学员的感受。我说的没错吧？"

员工："没错。"

你肯定不想让对方产生敌意，或者令对方感到难堪，所以你应该做好充分的准备，帮助对方体面地摆脱困境。你可以评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

论说她提出的问题的确令人困惑，这种说法或许能对她有所帮助。不过，我更倾向于帮助她从容摆脱搪塞拖延的做法。无论如何，我可不想为一个并不存在的反对意见注入生机和活力。

步骤2：认可

假设你已经知道对方提出反对意见的真正原因，接下来就该展示你的聆听技巧了。这或许也是展现同理心的大好时机。认可对方的反对意见意味着你要让对方确信你能够理解他所面临的困惑和担忧。认可其实是一种证明，证明你真正理解了对方的反对意见。理清反对意见有助于你找到对方提出反对意见的真正原因。认可反对意见则能够帮助你确认这个真正的原因。在我们的案例中，前两个步骤的对话听起来可能是下面这个样子。

 案例：管理困境

认可

需求：对方已经向你敞开了心扉，对你产生了信任，她已经把自己迟疑不决的真正原因告诉了你。你希望能够小心谨慎地帮助对方，而且一定要照顾到对方的感受。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技巧：在认可对方的反对意见时，你需要展现出自己的同理心。

举例：雇主和员工的谈话听起来可能是这样的：

雇主：“我当然理解你为什么会迟疑不决。我也参加过一些培训课程，有些课程的确不是特别顾及学员的感受。我只想告诉你，我自己亲自参加过这个课程，而且我也认识授课的老师。我可以向你保证，我对这个课程的讲授内容和讲授方式都充满信心，否则我绝不会让你去参加。”

步骤3：回应

假设你已经知道对方提出反对意见的真正原因，而且也对这种反对意见表示了认可，现在就该做出回应了。不过，要想做出有效的回应，我们首先要弄清楚所面临反对意见的类型，然后才能有的放矢、对症下药。幸运的是，事实上只存在两种类型的反对意见。我们首先来看相对容易回应的这一类型。

误解

如果所有的反对意见都源自误解，那我们的生活该是多么美好啊！误解导致的反对意见可以这样解释：你的沟通对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

象对某些问题产生了误解，所以你需要想办法帮他消除这种误解。消除误解的方法可能非常简单，但也并不是没有任何风险。事实上，你说了什么往往并不是最重要的，最重要的是你说话的方式。

千万不要让对方觉得你是“对”的，而他是“错”的，这是你要尽量规避的一个陷阱。不要伤害对方的自尊心，克服这个迫在眉睫的障碍，然后迅速回到影响他人行为的轨道上来。

消除误解的“3F”技巧

有一种方法是我自己很推崇的，而且我已经使用多年，在此我想把它推荐给你。我把这种方法称为消除误解的“3F”技巧。就巧妙指出对方的认知错误而言，这种技巧可谓百试不爽。

“3F”技巧的第一个“F”是FEEL，指的是“很多人都有同样的感觉”，它的设计目的是化解对方的自我意识。当你告诉对方很多人也有同样的感觉时，你就能够立即规避风险，因为这样说不会迫使对方摆出一副防御的姿态。

“3F”技巧的第二个“F”是FELT，指的是“我也有过同样的感觉”，其目的是在你的回应中注入同理心。告诉对方很多人也有同样的感觉或许会有帮助，不过，如果你能告诉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方你自己也曾有过同样的感觉，相信对方会更加坚信你所言不假。

“3F”技巧的第三个“F”是FOUND，指的是“我发现了什么”，此时你要做出自己的回应了。到了这一步，做出回应应该不是什么难事儿，但你万万不可掉以轻心，以免大意失荆州。首先向对方解释你发现了什么，然后再给出你的回答，这样可以最大限度降低对方的对抗情绪。接下来，就让我们看看将“3F”技巧付诸实践的情形，我们紧接着前面的案例说起。

 案例：管理困境

消除误解的“3F”技巧

需求：你所面临的反对意见事实上只是一个误解，可你并不想让自己的沟通对象觉得是她理解错了。

技巧：你要避免伤害对方的自尊心，你要展示自己的同理心，然后矫正这种误解。

举例：雇主和员工的谈话听起来可能是这样的：

雇主：“我可以向你保证，我对这个课程的讲授内容和讲授方式都充满信心，否则我绝不会让你去参加。”

员工：“好吧，不过我依然不能确定这类课程会带来好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果。你永远不知道其他的学员都是什么样的人。我亲眼见过类似的课程被一些不顾忌他人感受的学员彻底毁掉的情形。”

雇主：“你知道吗，很多人在参加类似的课程时都有同样的感觉。他们也会觉得这种课程挺吓人的，因为你永远不知道谁会跟你一起上课。我自己参加这个课程时也曾有过同样的感觉。当时我就想：‘我真的想学点东西，可是，如果其他学员并不像我这样认真看待这门课程，那可怎么办呢？’可是后来我发现，只要课程的安排很合理、很充实，而且授课的老师也很棒，你根本就不需要担心其他的学员。”

借助“3F”技巧，你可以婉转地告诉对方她对某些问题产生了误解。不过，通常来说，我都会谨慎地使用该技巧，而且确保自己每次谈话只会使用一次“3F”技巧。在使用该技巧时，不要担心你是否涵盖了所有三个“F”，技巧无非是一种指导，你完全可以灵活使用。尽管如此，你依然会惊奇地发现，“3F”技巧往往能够帮助你成功摆脱无比棘手的困境！

缺点

最难应付的反对意见是源自缺点的反对意见。在这种类型的反对意见中，事实上存在着你无法解决的要素！不过，别怕，有志者，事竟成！

首先，我们要从整体上看问题。回想一下，你上一次购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买的那部车子，是不是所有的配置都达到了你的预期？好吧，我确信车子的颜色和风格都是你喜欢的，不过，除非你订购的那辆车真是为你量身打造的，否则，你根本不可能得到一部自己梦寐以求的完美轿车。

你看，就像买车子、找工作、买房子或者找对象（好吧，或许不该把找对象列在这里）一样，我相信你是基于整体的考虑做出决定的，而不是只考虑事情的某一两个方面。如果你试图影响他人做出某项决定，而且你深信这个决定能够带给对方最大的益处，那你就要去说服对方，坚持不懈，努力推进！你已经理清了对方提出反对意见的真正原因而且也表示了认可，接下来我建议你从整体出发，简要阐述你提出的解决方案到底能给对方带来哪些益处。

案例：管理困境

缺点

需求：由于你提议的解决方案中有一个缺点，从而导致对方提出了反对意见，你想要帮助自己的沟通对象从整体上看待这种状况。

技巧：你想要尽量弱化这个缺点，从而把关注的焦点放在解决方案带来的整体利益上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举例：雇主和员工的谈话听起来可能是这样的：

雇主："可是后来我发现，只要课程的安排很合理、很充实，而且授课的老师也很棒，你根本就不需要担心其他的学员。"

员工："好吧，听起来是个不错的课程。可是，我不想为了参加这个课程放弃一天的周末时间。"

雇主："很遗憾，为了照顾那些平时没有时间的人，这个课程只在周末举办。不过，你可以问问自己，整体而言什么才是最重要的：牺牲一天的周末时间，在一个良好的环境中参加培训，从而解决阻碍你职业发展的最大问题？还是悠闲地度周末，从而放弃一次难得的培训机会？"

如果你此时碰巧在想：我提出的解决方案到底还有哪些益处？请不要忘记你到目前为止学习的课程。你要记住，不要直接告诉对方她应该做什么，你要努力建立信任，围绕解决方案能够带来的其他益处营造紧迫感。这种整体观必须由你来塑造！

我想再次善意地提醒你：不要忽略可能出现的道德问题。如果你提出的解决方案并不能解决对方所面临的最重要的问题，在影响她去做某件事情之前，你必须要三思而后行。你的目的是帮助对方从整体上看待你提出的解决方案，而不是说服对方忽略切实存在的缺点。此时，我们就站在一个重要的分叉路口，一定要记住，我们的目的是影响而不是操纵。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人会一再重申解决方案带来的益处，从而让对方相信可以对方案的不足之处视而不见。

影响他人的人也会一再重申解决方案带来的益处，但目的是帮助他人从整体上看待自己提出的解决方案。

步骤4：确认

你是否有过这样的经历：你听到的某个反对意见貌似根本就不愿真正离去？你已经回应了这个反对意见，已在继续推进，可是，它那个丑陋的面孔突然又冒了出来。有时候，反对意见能够自行满血复活，它就跟个讨厌鬼似的，会一而再、再而三地来骚扰你。每次你都以为已经给出了满意的答复，可是，仅仅十分钟后，你又听到对方在说：“可是，我依然觉得……”

要想彻底解决这个问题，只有一个最佳办法，那就是确认对方的反对意见已经得到了满意的回复。

案例：管理困境

确认

需求：由于你提议的解决方案中有一个缺点，从而导致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方提出了反对意见，你想要帮助自己的沟通对象从整体上看待这种状况。

技巧：你已经努力化解了对方的反对意见，现在，该让它寿终正寝了。

举例：雇主和员工的谈话听起来可能是这样的：

雇主："对于你来说，整体而言什么才是最重要的：牺牲一天的周末时间，在一个良好的环境中参加培训，从而解决阻碍你职业发展的最大问题，还是悠闲地度周末，从而放弃一次难得的培训机会？"

雇员："我明白你的意思了。"

雇主："很好，那你做好解决这个问题的准备了吗？"

雇员："嗯，如果要做的话，那就现在做。帮我报名吧。"

通常来说，一句简单的"这听起来如何？"或者"可以吗？"就可以达到确认的目的。关键是尽量让对方告诉你她的反对意见已经得到了满意的答复。一旦你提出这个问题，对方的回答只可能有两种。她要么满意你处理其反对意见的方式，要么就不满意。如果她不满意，至少你现在已经知道了，从而不至于盲目前行。此时我建议你继续理清对方提出反对意见的真正原因，如果有必要，重新回到你此前提出的那些问题，因为正是这些问题把你们带到了目前的谈话阶段。

在我看来，确认步骤的重要性几乎与理清步骤的重要性不相上下。不过，在很多情况下，如果你听得足够认真，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就会发现，你的谈话对象会自行帮你完成确认步骤。我们经常会听到人们说“我真的很喜欢”或者“听起来真不错”。毫无疑问，类似的说法意味着确认步骤已经完成。如果对方已经说了“听起来真不错”，你就没必要再问：“哦，那么你关心的问题得到解决了吗？”否则的话只能说明你太不开窍了。

不过，我绝对不会告诉你说：经过确认步骤后，对方的反对意见就不会再冒出来了。我只能告诉你说：通过确认，你从心理上为对方设置了一道障碍，她要想再次提出反对意见就更加困难了。

有时候，所谓的反对意见其实只是对方一个简单的疑问。有时候，当人们提出一个貌似简单的问题时，背后却蕴含着一个真正的反对意见。

你可以尝试对两者进行区分，比如仔细研究对方的肢体语言信息、表情以及其他难以捕捉的信号，不过在我看来，这只会让事情变得更加含混不清。我有个更好的主意。对于简单的疑问和反对意见，为什么不能一视同仁呢？

当别人向你提出问题时，你也需要首先理清问题到底是什么，然后才能确保你真正理解了对方的疑问，在对问题做出解答后，你也需要确认对方的问题已经得到了圆满的解决，难道不是这样吗？如果你能够以同样的方式对待疑问和可能的反对意见，你就不用再担心误解对方的意图了。

奥斯卡·王尔德有句名言：“人们把自己经历过的失败

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叫作经验。”有时候，在应对各种富有挑战性的困境和反对意见时，你完全可以对自己说：我正在不断地积累经验。

抱歉似乎是最难启齿的话，但同样也是最没用的话。

我们所有人都会犯错。有时候，当你真正用心寻求信息时，当你正努力理清对方提出反对意见的真正原因时，你可能会对自己的观点产生不同的看法，简而言之，你可能会发现自己错了。请深吸一口气，因为最有害的一个词即将登场，这也是你在面临类似的场景时最容易犯的一个错误。这个错误就是相信你的直觉，然后道歉。

当你令别人感到失望的时候，你自然而然地会想说：“对不起。”请不要误解我的意思，如果是我的错，我一定也会向自己的妻子或者朋友道歉。即便是在商务场合，如果你觉得道歉有用，那我也会建议你说“对不起”。遗憾的是，道歉并不适用于商务场合。如果你对一名客户说“对不起”，那无异于是在公牛面前挥舞一件红色的衣服，结果只会让事情变得更加糟糕。

在应对富有挑战性的情境时，道歉几乎毫无用处的原因之一就在于：虽然你正在为某个问题表达歉意，但这个问题并不是因你的错误引起的，而且客户也很清楚这一点。世界范围内的经济危机是你造成的吗？那些不良贷款是你自己担

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保的吗？银行业面临的危机是你导致的吗？在客户看来，“对不起”只不过是一个空洞的、毫无用处的字眼儿，听起来不仅毫无诚意可言，而且还会给人一种居高临下的感觉。在亲密关系中，毫无诚意的道歉同样给人空洞无物的感觉。人们要的不是你的道歉，他们希望你能够认识到他们所担心的问题，他们希望你能够认真聆听。

当你下次听到有人抱怨跟你或你的公司有关的某个问题时，要让对方知道你在认真聆听，你只需简单地告诉对方：“我知道你很沮丧，这我能理解。”或者说：“那肯定令您特别失望，这我当然能够理解。”这样的措辞意味着你知道对方担心的是什么。接下来复述对方提到的问题：“您在这个市场上投入了大量的资金，而且对这个市场充满信心，结果却发现这是一个波动无比剧烈的市场。”这样的措辞意味着你一直在认真聆听，同时也展现出了你的同理心，这一点至关重要。现在，你可以着手解决对方面临的真正问题了。

我无法向你保证：如果你严格遵循这个流程，一个原本怒气冲冲的人转眼间就会对现状表示满意。依据我自己使用这个流程的经验和多年来向数千人传授这个流程的经历，我只能告诉你一点：这样做绝对有助于缓解对方的激动情绪。接下来就看你自己怎么做了。一旦对方的情绪得到缓解，你就可以提出自己的问题了，你当然也可以重新建立信任、解决问题和认真聆听。你将能够引领自己的沟通对象迈向一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新的解决方案，在这个过程中，你甚至有可能与对方建立更深层次的关系。

终极反对意见："太贵了！"

在我开办的研修班上，学员们问得最多的一个问题就是如何应付关于价格的反对意见。具体来说就是，如果别人对你说："太贵了！"你该怎么办？这个问题的答案可以用一个缩略语表示，我把它称为TCO，它代表的是"拥有某个东西需要付出的总成本"（TOTAL COST OF OWNERSHIP）。当人们面对一个解决方案时，特别是一个价格不菲的解决方案时，他们往往会被价格吓倒，这是人之常情。如果旁边就放着一个售价10美元的手动牙刷，谁会去买那个80美元的电动牙刷呢？你的牙医可能会买，你的牙齿如果有思想，它们可能也希望你买。你完全可以选择10美元的牙刷，然后美美地走出商店，因为你刚刚节省了70美元，可是，你找到的解决办法真是最省钱的吗？

获得一把"牙刷"的总成本

佩吉是我的牙科保健医生，多年来她一直在促使我保持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牙齿健康，而且佩吉从来不会说谎。没错，手动牙刷很便宜，而且只要刷得时间足够长，也可以把牙齿保护得很好，可是，果真如此吗？佩吉这样的专家肯定不会同意这种说法。

你留在货架上的那个电动牙刷的刷牙速度比手动牙刷快400倍。大多数电动牙刷都有一个两分钟的计时装置，这恰好是美国牙科协会建议的刷牙时间。在我看来，佩吉轻易就能证明用那个“昂贵的”电动牙刷刷牙才更有效率，这一点简直毋庸置疑。不过，我们还是用数字说话吧。

在购置电动牙刷之前，我每隔半年就要洗一次牙。现在，这个时间间隔变成了九个月，因为我的牙齿变得更清洁了。

电动牙刷带来的好处还有很多，比如我的口腔变得更清洁了，患牙龈疾病的风险大大降低，整洁美白的牙齿甚至会让我看起来更有职业范儿。即便抛开这一切不说，你依然认为手动牙刷能为我省钱吗？

※ ※ ※

在跟他人进行TCO谈话时，你只需要问对方一个简单的问题：“你说它太贵了，那么你指的是购买它的成本还是拥有它的成本？”你很可能会看到对方露出迷惑不解的表情，然后对你说：“我不知道这两者有什么区别。”

这时，你就可以迅速采取行动，告诉对方拥有的总成本是什么意思。TCO谈话的关键是让提出反对意见的人从整体上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

看待某个解决方案，无论这个解决方案是有形的还是无形的。

在过去的很多年里，我一直在用TCO概念帮助他人分析各类解决方案的成本效益，比如施乐复印机的销售人员可以谈论复印图像的质量，这是显而易见的益处；测谎员可以谈论测谎仪揭露出来的真相，这是相对抽象的益处。人们会基于成本提出反对意见，这可没什么稀奇的。人们通常不会考虑需要付出的总成本，这也是人之常情，不是例外。在看不到价值的情况下，成本永远是别人眼中最重要的考虑因素。我们要做的工作就是引导人们去考虑拥有某个东西的总成本，无论这种成本的呈现方式是金钱、体验还是情感都要考虑在内。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

如何改变你自己的心意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵他人的人会在付诸行动时犹豫不决，他们把这些技巧视为一种工具，只在自己需要时才会使用它们。

影响他人的人在付诸行动时会全力以赴，他们把这些技巧视为一种方法，借以帮助那些需要改变的人。

我们已经清楚地定义了改变心意的流程，并且对相关的细节进行了深入探讨，看起来我们的工作已经完成了。所有的要素都已经涉及。你已经清楚地知道，当需要对既有的各种习惯进行调整时，人们往往会逃避改变，往往会需要协助。你已经深入到他人的内心世界，看到了他们在改变的道路上苦苦挣扎的心路历程，你研究过他们挣扎的原因，你甚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至知道他们什么时候更可能犹豫不决，苦苦挣扎。你已经了解了建立信任的流程、改变心意的蓝图以及营造紧迫感的流程。你已经学习过如何开始谈话、如何结束谈话以及如何处理谈话中出现的冲突。可是，即便如此，我们的工作还远未结束。

在过去的30多年里，我一直在跟听众打交道，有个问题也一直困扰着我。有很多人非常认可我提及的观点和流程，他们在参加研修班的时候热情高涨，但回到现实生活中以后，他们并没有把这些观念和流程付诸实践。现在，我觉得我知道答案了，我想现在就揭开这个谜团。用美国动画大师华特·凯利的话说就是："我们遇到了敌人，他就是我们自己。"

千万不要让学到的流程成为一种束缚。虽然某个狂热的老师可能会说你必须严格遵守所学的流程，甚至某个过于热心的作者也会有此想法，可是，不管你是从哪里学到的流程，要想成功使用它，仅仅能够记牢还远远不够。事实上，在任何特定的情形下灵活使用所学流程的能力同样重要，甚至可能更加重要。放之四海皆准的流程显然是不存在的。

任何旨在影响他人行为的流程都有一个终极的测试标准：该流程能否灵活伸缩，以便能够在不同的情境下用于说服他人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我并不是说流程本身对于成功而言并不重要，我想说的是这些流程仅仅是一种引导和指南。任何此类的流程都必须足够灵活，从而为使用者留出一定的选择余地，让使用者能够自行决定哪些要素和环节可能是必需的，哪些要素和环节或许派不上用场。我们一定要记住，人们最终是要做出决定，所以最重要的是决定，而不是流程。接下来我就想谈谈所谓的战略决策。

战略性核查清单

到目前为止，我们已经有条不紊地走完了改变他人心意所需的各个步骤，对于你的积极配合我深表谢意。现在，我们不妨把整个流程打乱，在我们利用各种技巧影响他人的时候，假设对方并不会按部就班地配合我们走完所有的步骤，那我们该怎么办？接下来我会为你列出一份核查清单，这份清单能够引导你在各种各样的情境中灵活应用改变他人心意的流程。清单中的每一个问题都可能影响你所采取的策略，借助这些问题，你也会更加清楚地知道：应该如何围绕特定的情境对流程做出必要的调整。

你试图影响的对象正处于决策循环流程的哪个阶段？在我看来，除非你很清楚对方处于决策循环流程的哪个阶段，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

否则你根本不可能做出任何战略性的决策。在你做出任何其他的决定之前，这将是第一个倒掉的多米诺骨牌。由此可见，这更像是一个神奇的魔咒，而不仅仅是流程中的一个步骤。这是一切的开端。你要竖起耳朵，认真聆听，努力捕捉每一个稍纵即逝的线索，进而确定你的沟通对象正处于决策循环流程的哪一个阶段。

你的沟通对象是否想要做出改变？如果你打算犯错，那我建议你错在过于谨慎上。换句话说，如果心存疑虑，宁愿回到流程的前一个阶段，重新检视你所使用的技巧，千万不要贸然前行。

哪些步骤是最重要的？ 如果你想改变他人的心意，你显然需要一个行动计划。在这个计划中，你会动用各种说服技巧。那么，你自然要考虑这样一个问题："这个流程中的哪些步骤是我需要的呢？"

有时候，你轻易就能知道对方正处于决策循环流程的哪一个阶段，这意味着你会很清楚自己需要动用哪些技巧。但有时候却并非如此，你可能并不清楚自己试图改变的人到底是怎么想的，因此需要先小心谨慎地提出一些问题加以试探。一旦选定了说服技巧，另一个多米诺骨牌也就倒下了。

哪些步骤是最不重要的？ 任何流程中的任何步骤都不是死的，它们仅仅是一系列选择的结果，这种选择是流程的使用者基于手头掌握的信息有意做出的。我知道，下面的这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

话你已经听我说过多次，但我还是想再说一次。我之所以在本书中列出很多重要的技巧，仅仅是为了呈现一个流程，除此之外再无其他目的。利用这些技巧限制别人的行为绝对不是我的本意，相反，我认为人们应该灵活运用这些技巧。一旦确定了某个人在决策循环流程中所处的具体阶段，流程中的某些步骤就会变得比其他步骤更为重要。换句话说，尽管我在阐释某些重要技巧时表现得很热切，但重要技巧有时候根本就派不上用场。

请认真思考我刚才说过的这句话："重要技巧有时候根本就派不上用场。"这就是本书的作者想对你说的话。这个作者说你不会使用他教授的所有步骤。这么说可能会让你觉得我这个作者比较讨厌，但这的确是我的真心话！我可以向你保证，如果我不认为每一个步骤都很重要，我就不会把它们列到流程之中。可是，在现实世界里，我们会发现，各个步骤的重要性是由很多因素决定的，比如对方的个性、对方所在的地理位置以及对方在决策循环流程中所处的具体阶段，等等。这意味着你要依据所处的具体情境构建你的谈话方案。

举例来说，建立信任是流程中一个很重要的阶段，这个阶段所涉及的步骤当然也至关重要。可是，如果你所处的情境是面对面跟自己熟悉的人谈话呢？既然已经非常了解对方，如果再问一些最基本的问题显然就不合适了，那样不仅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会惹人厌恶，而且还显得你很不开窍。我们不妨设想一下这样的情形：你要跟自己的最佳客户之一谈话，你已经跟对方共事多年，你开口就对人家说："你能做一下自我介绍吗？"这是不是也太搞笑了？

有趣的是，我不仅认为任何流程中都有某些步骤是可以省略的，而且还认为这种省略很有必要。我坚信要依据真实世界的状况对这个方法进行必要的调整，为此，我在几年前修改了公司所有的培训课程。当然了，我们教授的课程中依然还有角色扮演活动，不过我们同时也会让学员们参加案例研究和模拟训练，让他们能够在更加接近真实世界的环境中磨练自己的各种技巧。

你的立场可能会有哪些优势和不足？了解你的立场所具备的优势对你大有益处，你可以因此知道该向对方提出哪些问题，以及可能会把对方引向哪些谈话主题。了解你的立场存在的不足通常能够为你提供更大的帮助。

分析潜在的不足之处能够让你在无法回避的问题上占尽先机。如果你能够坦然承认自己的立场有不足之处，就有望为你们的谈话设定一个开诚布公的基调，甚至有可能为潜在的妥协营造出良好的氛围。这么做还有助于你为潜在的反对意见做好心理准备，同时你也可以为这些可能出现的反对意见准备好必要的应对策略。

在学习如何改变他人的心意时，你已经了解到：任何解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

决方案都不可能是完美的。每一种立场都有其自身的优势和不足。你要利用恰当的技巧把对方关注的目光吸引到解决方案的优势上来，同时还要让对方接受这个方案的不足之处，如果能够做到这一点，你就可以在影响而非操纵对方的道路上走得更长远。

操纵他人的人只关注自身立场的优势。

影响他人的人不仅关注和分析自身立场的优势，同时也关注和分析自身立场的不足。

你觉得自己将会听到哪些反对意见？有时候，你很难预测自己将会听到哪些反对意见，但在另外一些时候，这些反对意见早已在意料之中。你可能会希望对方不会提出反对意见，这样你就无须被动应付了，其实，与其如此，何不提前就做好准备呢？

如果你正试图通过影响技巧改变一个人的心意，那就好好研究一下你自己的立场，同时也研究一下对方的立场。你觉得对方可能会提出哪些反对意见？会不会出现跟信任有关的问题？对方会不会有害怕改变的恐惧心理？会不会出现自尊心问题？紧迫性问题？对方会不会断然拒绝改变？

你已经知道如何处理反对意见，所以对于相关的流程我就不再赘述了。不过，我想给你提一个建议：把一些旨在理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

清反对意见的问题以及措辞严密的回应写下来。这种做法不仅能增强你的信心，而且能够让你在回应潜在的反对意见时做到条理清晰、措辞温和。

你会对自己的开场白做哪些调整？开场白是战略决策的另一个关键因素。有时候，开场白指的是你一开始说的话，但在另外一些时候，开场白代表的却是一种急需的转变，从一次轻松自在的谈话过渡到可能令人不安的对抗。

准备工作依然是关键所在。认真研究你准备的开场白，基于你对会面对象的了解，试着对你的开场白进行必要的调整。如果即将开始的谈话对于你来说非常重要，我建议你提前把开场白写下来。此外，我总是建议准备几种不同的开场白，以便可以随时对关键的词语和句子进行搭配和重组。这样的话，即便是被迫当场说出自己的开场白，你也能够表现出最佳的一面。精心的准备工作会带给你战略优势，从而助你赢得自己面临的第一场战役——那无比重要的、最开始的45秒钟。

你会基于对方的个性做出哪些必要的调整？到目前为止，你在核查清单上读到的每一项都非常重要，不过，最后这一项将有助于为谈话营造出更好的节奏感。你打算何时用开场白完成过渡？你打算在那些以建立信任为目的的问题上花费多长时间？你打算在多大程度上用更加难以回答的问题触及对方的痛点？在这个阶段你打算停留多久？这些问题的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答案往往跟对方的个性密切相关。

我很欣赏那些用于分析个性特点的复杂流程，可是，在一个现场互动频繁的快节奏世界里，对个性的解读和调整都必须迅速完成。事实上，在学习如何改变他人心意的时候，我觉得你可以把所有人的个性归为三大类：支配型、分析型和社交型。

如果一个人展现出支配型的个性倾向：

⊙你可以从她的衣着上看出来，通常来说比较保守。

⊙你可以从她的住所或办公室看出来，通常来说比较单调。

⊙你可以从她的电子邮件看出来，通常来说简明扼要，而且语气不是那么友好。

⊙你可以从她的发言听出来，通常来说直击要点。

坦白来说，面对支配型的人，你的谈话节奏必须要加快，而且要直击要点。这种性格的人可不喜欢跟你闲聊或套近乎。简明扼要的开场后，直接说重点，借助各种技巧迅速走完相应的步骤。支配型的人很可能是最强势的谈话对象。可是，如果他们认为你提出的解决方案有道理，他们也会是行动最迅速的人。在跟支配型的人沟通时，你要竖起耳朵，认真聆听，一旦听出对方愿意继续前行的任何蛛丝马迹，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就能改变他们的心意了。

如果一个人展现出分析型的个性倾向：

⊙你可以从她的衣着上看出来，通常来说也比较保守。

⊙你可以从她的住所或办公室看出来，通常来说杂而不乱，井然有序。

⊙你可以从她的电子邮件看出来，通常来说条理清晰、直击要点。

⊙你可以从她的发言听出来，通常来说注重细节、措辞谨慎。

在跟分析型的人沟通时，你需要用事实和数据武装自己，不要诉诸情感。跟他分享你对某个主意的“感觉”是没有用的，你需要用真实的数据为你的主意提供支撑。恪守谈话背后的逻辑，让他知道你想要站在他的角度上看待问题，而且希望对他所面临的挑战和困境有更多的了解。在跟分析型的人沟通时，如果你能够“证明”自己所言有理，你就能改变他们的心意了。

如果一个人展现出社交型的个性倾向：

⊙你可以从她的衣着上看出来，通常来说颜色比较鲜艳，而且款式比较新潮。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

⊙你可以从她的住所或办公室看出来，通常来说比较杂乱，而且墙上会挂很多的照片。

⊙你可以从她的电子邮件看出来，通常来说充满了社交性的评论，而且富有创意。

⊙你可以从她的发言听出来，通常来说你根本不用担心听不到任何信息，因为她会一直说个不停。

在跟社交型的人沟通时，你得让他们畅所欲言，不要急着发表你自己的观点，相反，你应该先跟他们闲聊一会儿。如果你催促他们尽快切入正题，他们会觉得你很没礼貌。好消息是：社交型的人是最容易被邀请到的谈话对象。坏消息是：他们通常也是最难被影响的人。这并不是因为他们不认同你建议的大部分改变，而是因为他们即便答应改变也不愿真正采取行动。在跟社交型的人沟通时，你一定要严格遵循自己选择的说服技巧，特别是那些用来营造紧迫感的技巧。如果你能够牢牢掌握谈话的主动权，而且不会早早放弃那些直击对方痛点的问题，你就能改变他们的心意了。

以上就是对三种不同个性的简单描述。这不仅是核查清单的一部分，而且还有助于你在学习如何改变他人心意时把握好采用各种技巧的节奏。你可能会觉得这些描述很有道理，但我可是花了近十年的时间才认识到个性也是影响他人时应考量的一个因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不是关于我，是关于你

承认这一点可能有点儿难为情，不过，我以前的确不喜欢在过去几年涌现出的各种个性分析法。在教授这些分析法的课程上，会首先确定各种不同的个性类型，然后会对每种个性的各个层面进行深入剖析，进而让你对自己有一个全新的认知。

有那么一段时间，好像跟我合作的每一家公司都会花钱购买此类培训课程，希望这些课程能够帮助他们的员工更有效地销售自己的产品或服务。不管怎么说，完成长达数页的全面评估后，你的确能够对自己有一个非常准确的认知，你会知道自己会被什么东西激励，什么东西会挫伤你的积极性，你希望被如何管理，你在销售方面的优势和不足，如此等等。

从个人的角度来说，当时我之所以反感此类课程是基于一个顽固的理由：我也觉得这些评估提供的信息非常完美，但前提是我一辈子的销售对象都是我自己！我一直觉得这些信息的目标群体定位是错误的。跟别人一样，我当然也希望能对自己有更多的了解，能成为一个更好的人，可是，坦白来说，我不希望这些信息是关于我自己的，我希望从评估材

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

料中得出的信息是关于坐在我对面的那个人的。

正因如此，当时我很藐视这些课程，而且经常会说：“谁需要它们啊？”我不可能跑去跟我的客户说：“哦，对不起，能否麻烦您做一下个性评估，以便我能知道如何更有效地向您推销产品？”在我的书中，这些关于个性的谈话跟真正的销售技巧培训根本就不沾边儿。更气人的是，这些个性分析法竟然试图把自己标榜为销售流程，这简直就是厚颜无耻啊！

但后来，我发现自己错了。我在做讲座的时候经常听到观众提出这样的问题：“在切入生意层面的话题之前，我应该拿出多长时间跟客户闲聊呢？”要想回答这样的问题，你得首先了解客户的个性才行，难道不是吗？

事实上，我的确需要那些个性分析法，而且我也很感谢他们能够密切关注个人的行为特点。不过，个性分析法也需要更多地关注真正有用的销售技巧。

全面的个性评估是非常不错的管理工具，在家人和朋友的聚会上做做个性评估也能带给大家很多乐趣，可是，如果你的目的是评判初次见面的陌生人，这种个性评估就帮不上什么忙了。真正有用的方法是去留意对方的穿着打扮，去观察对方住处或办公室的布局和环境，学习从对方的电子邮件和语音信箱解读个性或许也是个不错的方法。这些解读能够让你在谈话时占据先机，通过提问你还可以对最初的评估进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行修正和完善。

在现实世界中，很多的个性解读都是当场进行的，所以你根本不可能有机会像多层级全面评估那样关注很多的细节。其实你也不需要如此深度的评估。前面探讨的三种个性类型（支配型、分析型、社交型）应该足够你用了。

我们都更愿意跟能够让自己感到轻松自在的人沟通，这是人的本能行为。其实这些人就是和我们比较相似的人。不幸的是，如果你试图说服的人不是这一类，对方的个性就显得非常重要了，因为那意味着你要按照对方喜欢的方式与其进行沟通。

结束语

我所传授的影响体系并不是汇集了一些好点子的小册子，它是一个流程。如果你想让一个流程变得完美，无论是什么流程，你都需要致力于把自己学到的东西付诸实践。这意味着要离开现在的舒适区，要勇于接受新的方法和新的技巧。对于很多人来说，需要应对的挑战是避免重新回到原有的、熟悉的技巧上去，特别是在自己被一个活生生的人盯得坐立不安的时候。可是，当你认为改变势在必行时，你真的还有其他的选择吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你不知道对方处于决策循环流程的哪个阶段，或者从逻辑上来说，你不知道哪些可以重复的步骤是改变他人心意所必需的，那么你只能把关注的目光聚焦到一件事情上：你是否已经说服了对方？你到底是赢了，还是输了？如果你把评判自我表现的指标仅仅定为是否影响对方做出了改变，那你无疑是一个介于天真和无知之间的傻瓜。你知道自己在说服他人时使用了最富有智慧、条理最为清晰的方法，你知道自己已经尽力了，所以你的心里非常平静，这难道不重要吗？

我们会试图催促他人做出决定，而不是花费必要的时间和精力去改变对方的心意，这是我们面临的最大挑战之一。然而，我们甚至还面临着一个更大的考验：在试图改变他人的时候，你要知道何时应该深入挖掘、奋勇前进，何时应该停止战斗，因为继续奋战已经不符合对方的最佳利益。有时候，输赢根本就不重要。

获胜是唯一重要的事情吗？

小时候，我是已故橄榄球教练文斯·隆巴迪的粉丝，这不仅因为他是有史以来最伟大的教练之一，而且还因为他在职业生涯的最后阶段执掌的是我钟爱的华盛顿红人队。隆巴迪已经跟下面这句名言永远联系在一起：“胜利不是全部，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但却是唯一重要的事。”

具有讽刺意味的是，这句名言并不是出自隆巴迪，而且他当时引用这句话时原意并非如此。据记载，这句名言其实出自1950年时担任加州大学洛杉矶分校橄榄球队教练的亨利·桑德斯。1959年，隆巴迪在绿湾包装工队的训练营开幕时引用了这句话。依据已故美国作家詹姆斯·米切纳在《美国的体育运动》一书中的记载，隆巴迪宣称他的话被人们曲解了，他当时真正想说的是：“胜利不是全部。求胜的意志才是唯一重要的事情。”

很显然，这两句话的意思可就相差甚远了。不过，后面的这句话也让你对隆巴迪有了更多的了解。让我们再好好揣摩一下这句话。作为职业运动历史上最好胜、最成功的教练，隆巴迪其实是想告诉我们另外一些事情。他想说：“成功最终是由你付出的努力决定的。”在我看来，这是很重要的区别，因为我们通常都是用胜利来界定成功的。

熟悉我的人都认为我是一个很认真的人，从里到外都是。听到下面的故事你可能会觉得比较惊讶。在我的整个职业生涯中，我对输赢的反应从来都没有太大的差别。在我还是一名年轻的销售员时，每当完成一笔不错的交易，我都会用一袋烤薯片来庆祝，那袋薯片就是胜利的象征。

不过，我可不是只在谈成生意时才用烤薯片犒劳自己。在我努力争取一笔交易的时候，如果我能够不走捷径，能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

坚守流程，能够全力以赴，我也会用烤薯片犒劳自己，即便最终没能谈成交易也是如此。一开始的时候我也比较纠结，因为我绝对不想养成因失败犒劳自己的习惯。但后来我想通了，我并不是因为失败犒劳自己，我是因为自己付出了努力才奖励给自己一袋烤薯片。直到今天，我依然秉承这样的理念：如果我在职场上失败了，我可以原谅自己；但是，如果我知道自己之所以失败是因为并没有全力以赴去争取成功，那我不会原谅自己。

※ ※ ※

其实，我们在孩提时代就学到了这一点，而且也被允许以我们的努力和我们获胜的意志来定义成功。就像隆巴迪引用的名言能够重获新生一样，一个错误的观念也会找到自己生存的土壤。正因为很多人都认为成功只能用胜利来界定，我们才会看到那么多人在对失败的恐惧中绝望地挣扎。在我看来，这正是人们把胜利抬升到生死攸关高度导致的直接后果。

北卡罗来纳州大学的迪恩·史密斯是高校篮球史上最成功的教练之一（我自己毕业于马里兰大学，所以承认这一点对于我来说可不容易），他说过的一段话堪称经典："如果你把每一场比赛都看作生死之战，那你的麻烦可就大了。至少有一点是肯定的，那就是你会死很多次。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们向迪恩·史密斯和文斯·隆巴迪致敬，让我们记住他们传递给我们的宝贵信息。如果我们愿意，我们完全可以设定自己力所能及的目标，并且用自己力所能及的付出达到我们预期的结果，就像我们在小时候所做的那样。我在想，如果我们真这么做，我们一定会对自己更加满意，也因此会觉得更加幸福，你说是不是这个道理?

操纵他人的人仅仅用他们促成的改变定义胜利。

影响他人的人则用他们试图改变他人时在伦理道德范围内付出的努力定义胜利。

真心祝愿你能够顺利完成改变他人心意的征程。在这个过程中，你需要不断尝试，不断试错；你会收获成功，也会经历失败。我也希望，你从本书中能找到一种经过深思熟虑的简单方法，让你能够以合乎伦理道德且富有同理心的方式尽全力去影响他人。这也意味着，不要以你是否真正改变了他人的心意作为评判成败的标准，成功指的是你已经尽了最大的努力去理解和运用你在书中学到的技巧。在一天结束的时候，你只需要问自己一个简单的问题：我是否做到了这一点?

不断完善你学到的技巧，好好利用你的核查清单，充分相信你自己的直觉和本能。不知不觉中，你就会发现，自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不仅能够改变他人的心意，而且还能够在没有操纵嫌疑的前提下灵活运用影响的艺术。最重要的是，在引导他人做出改变时，永远不要怀疑你所做的一切对于他们是多么重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是谁

乔尔斯的打油诗

打油诗

每当我终于说服你相信，退休生活和孩子们的教育远比你那为期一周的邮轮之旅重要，我就防止了财务悲剧的上演。

· · ·

每当我告诉你别再拖延，别再谈什么“如果……会发生什么事情”，每当我说服你最终购买了那个能够保护你自己以及你所爱之人的物品，我就拯救了生命。

· · ·

每当我说服你在做决定的时候不要只考虑当下，而要看一看未来的“宏达蓝图”时，我就帮助了你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

· · ·

我是站在你商店里的那个人。那一天，你本觉得我提出的所有问题都是在浪费你的时间，但最终，我成功地说服你接受了一个解决方案，它不仅拯救了你当时的事业，而且还在一年后保住了你的饭碗，因为我的产品已随着你业务的扩展而扩展。

· · ·

我是那个改变了你心意的人，使你不再吝于在一笔业务上加大投资，后来，这笔投资给你带来了最大的客户。

· · ·

我看着你的眼睛，提出了一些令你不安的问题。我让你很不高兴，但我不介意你对我发脾气，因为我成功地阻止了你酒后驾车上路，从而拯救了你和他人的生命。

· · ·

我能够忍受你把负面的刻板印象套用在我的身上，让我的形象变得不是那么光彩，但事实上，我是唯一为你的家人提供未来保障的人，如果你不幸英年早逝，你家人的生活并不会因你的离去而陡生变故，遭受重击。

· · ·

我大可接受你的反对意见，有时候我也希望我能够这么做。可是，我真的不能，因为我看过太多因拖延导致的人生悲剧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

· · ·

我能够理解你对改变心存恐惧，因为我也曾有过类似的经历。对未知的恐惧往往胜过现时的痛楚。我来的目的就是帮助你摆脱这些恐惧，用一种合乎伦理道德的方式，促使你采取行动，改变心意。

· · ·

并不是所有人都能看到我，但我存在于每个人的灵魂里。

· · ·

我是谁？我是那个将要改变你心意的人，我会利用影响的艺术做到这一点，我不会操纵你。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何改变他人的心意核查清单

⊙你试图影响的对象正处于决策循环流程的哪个阶段?

⊙哪些步骤是最重要的?

⊙哪些步骤是最不重要的?

⊙你的立场可能会有哪些优势和不足?

⊙你觉得自己将会听到哪些反对意见?

⊙你会对自己的开场白做哪些调整?

⊙你会基于对方的个性做出哪些必要的调整?

开场白：______________________________

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附 录
影响而不操纵

当你试图影响并改变一个人的想法时，从本质上来说，你是在把自己的某个主意植入到对方的脑海中，并让对方觉得好像是他自己想到了那个主意。

· · ·

对于操纵他人者而言，不论自己是否认同某个解决方案，他们都会试图说服别人去接受它。

但对于影响他人者来说，除非他们自己认同某个解决方案，否则他们不会试图说服别人去接受它。

· · ·

操纵他人的人痴迷于所谓的说服技巧。

影响他人的人关注的则是被影响者做出决定时遵循的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流程。

· · ·

操纵他人的人不会寻求信任。

影响他人的人不需要寻求信任；他们会去赢得信任。

· · ·

操纵他人的人寄希望于恰当的论述。

影响他人的人寄希望于正确的问题。

· · ·

操纵他人的人会告诉别人他们有什么问题。

影响他人的人会让别人告诉自己他们有什么问题。

· · ·

操纵他人的人会通过自己的陈述“逼”着别人前进，会直接告诉对方可能存在问题。

影响他人的人会通过提出问题“推”着别人前进，会让对方自己去发现可能存在的问题。

· · ·

操纵他人的人会不厌其烦地给对方解释不采纳他们的建议会造成什么影响。

影响他人的人会心存怜悯地聆听对方用自己的语言解释不解决现存问题的后果。

· · ·

操纵他人的人在得知别人的痛苦时会不经意间流露出一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种满足感。这代表的是他自己获得成功后的心满意足。

影响他人的人在得知别人的痛苦时会表现出怜悯之心。这代表的是一种信任，他对别人的痛苦也能够感同身受。

· · ·

操纵他人的人认为，你要求对方做出的承诺越多，你成功的几率就越大。

影响他人的人认为，你必须自己去赢得要求对方做出承诺的权利。

· · ·

操纵他人的人把开场白视为诱使他人加入谈话的手段。

影响他人的人把开场白视为确定谈话是否能够实现共赢的方式。

· · ·

操纵他人的人把反对意见视为改变的绊脚石。

影响他人的人把反对意见视为继续解决问题的机会。

· · ·

操纵他人的人会一再重申解决方案带来的益处，从而让对方相信可以对方案的不足之处视而不见。

影响他人的人也会一再重申解决方案带来的益处，但目的是帮助他人从整体上看待自己提出的解决方案。

· · ·

操纵他人的人会在付诸行动时犹豫不决，他们把这些技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巧视为一种工具，只在自己需要时才会使用它们。

影响他人的人在付诸行动时会全力以赴，他们把这些技巧视为一种方法，借以帮助那些需要改变的人。

· · ·

操纵他人的人只关注自身立场的优势。

影响他人的人不仅关注和分析自身立场的优势，同时也关注和分析自身立场的不足。

操纵他人的人仅仅用他们促成的改变定义胜利。

影响他人的人则用他们试图改变他人时在伦理道德范围内付出的努力定义胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致 谢

跟其他的作者一样，我也要对很多人表示感谢。

首先，我要感谢成千上万的销售人员，感谢他们允许我在过去的30多年里给他们授课、研究他们以及跟他们一起销售产品和服务。这本书正是我们共同踏上的这段旅程的真实反映。

感谢我在纽约人寿保险公司的朋友们：是你们教会我热爱销售，是你们让我有机会与一些最伟大的销售员和销售经理并肩战斗，他们永远都是我最优秀的同事。

感谢我在施乐公司的朋友们：我会永远珍惜你们教授的所有课程，我的血液中永远流淌着蓝色的X因子，我是施乐人，我为此自豪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感谢我的朋友西尔维·布吕赫：无论是作为一名读者还是一名编辑，我都必须把你排在前面，如果没有你的帮助，这本书根本就不可能出现。

感谢本书的文字编辑雷切尔·霍克特：你那一流的编辑技能有目共睹，但更感动我的是你坚持做正确的事情的决心，能够跟你共事是我的荣幸。

感谢我的孩子们，丹尼、杰西卡和山迪：你们依然是我做一切事情的灵感来源，你们能够相继来到这个世界很不容易，你们都是我的骄傲。

感谢我的责任编辑尼尔·马耶：在这个地球上，如果说我只敢把自己的作品交给一个人，那这个人一定是你。我对你的信任是毫无保留的。你的直觉是如此敏锐，你的技艺是如此娴熟，我会永远珍惜我们之间的友谊。

最后，感谢我的妻子罗妮：在我想到的每一个主意的背后都有一个声音在说：“是的，你能做到。”你永远都那么相信我，可你永远都不会知道，你对我的信任是多么重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

关于作者

作为广受欢迎的演说家和畅销书作家，罗布·乔尔斯在全球范围内开办培训课程，用他的理念和方法带给人们乐趣，给听众以启迪。

在过去的30多年里，罗布一直在教授人们如何去改变他人的心意。他开办的影响和说服培训课程在世界各地都备受欢迎，他的客户包括来自北美洲、欧洲、非洲和远东的诸多组织和机构。罗布不仅会告诉客户“怎么做”，而且还会告诉客户“为什么”，在他的指引和激励下，很多个人和公司都完成了真正的、持久的改变。

如今，罗布的主旨演讲和研修班吸引着来自各行各业的听众，其中既有全球100强公司，也有新兴的创业公司，既

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有为人父母者，也有职业的谈判专家。他创作的畅销书包括《以客户为中心的销售》和《如何开办研修班和组织研讨会》，这些书已被翻译成十多种文字在世界各地出版。

罗布·乔尔斯目前居住在弗吉尼亚州的大瀑布镇。

“最好的演讲不仅仅能给听众带来乐趣，而且还要能激发灵感，传递信息。”

——罗布·乔尔斯

罗布·乔尔斯可以依据不同组织的特定需求对自己的授课内容进行个性化调整，可以是一场简单的主旨演讲，也可以是为期数天的培训课程。罗布开办的研修班通常由小组活动、角色扮演、案例研究、模拟、视频以及心智敏锐度练习组成。呈现给听众的材料则包括精心编写的情景概述、学员手册和罗布创作的畅销书。

如果你想邀请罗布参加会议或者有意参加在华盛顿特区乔尔斯学院举办的研讨会，请通过以下联系方式获取更多信息：

网站：www.Jolles.com

电子邮件：Training@Jolles.com

电话：1-888-Jolles8(565-5378)

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他联系方式：

罗布的Facebook

罗布的LinkedIn

罗布的Twitter

此外，你还可以订阅罗布免费推送的双周电子刊物BLArticle®。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何改变思维

影响他人的艺术

HOW TO CHANGE MINDS

THE ART OF INFLUENCE WITHOUT MANIPULATION

“也许，我们的意图只是想影响别人，但如何才能避免不经意间跨入操纵对方的境地呢？罗布·乔尔斯会告诉你怎么做。如果你想用正确的方式改变他人的心意，阅读本书无疑是一个正确的选择。”

——肯·布兰佳，《一分钟经理人》和《信任工作》的作者

“作为销售人员，我们经常发现自己游走在‘营造紧迫感’和‘咄咄逼人’的分界线边缘。前者对于任何销售人员来说都至关重要，而后者却可能带来灾难性的后果。罗布·乔尔斯对这条薄如蝉翼的分界线进行了深入探究，然后为我们提供了一个看待问题的独特视角。在销售人员的世界里，这无疑是用来区分明星和失败者的基因。”

——吉姆·沃尔夫，TeleVox软件公司负责销售业务的副总裁

“不论你是为客户提供咨询服务，或者是围绕某项交易进行谈判，或者是领导一个团队，或者是跟你的小孩沟通，这些技巧统统适用！”

——格林·M. 凯科维，全球宏观资产管理公司经营合伙人

